


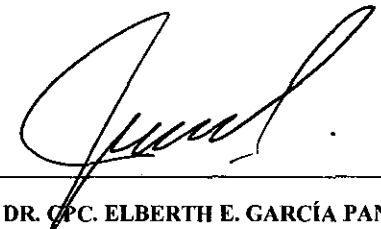
**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**



TESIS

**“APLICACIÓN DE ESTÍMULOS PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS
UBICADAS EN EL DISTRITO DE PIURA, 2015”.**


BCH. JHONNATAN E. RENTERÍA BECERRA
EJECUTOR


DR. CPC. ELBERTH E. GARCÍA PANTA
PATROCINADOR

Piura, 2015

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**



TESIS

**“APLICACIÓN DE ESTÍMULOS PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FACMACÉUTICAS
UBICADAS EN EL DISTRITO DE PIURA, 2015”**

**PRESENTADO A LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
FINANCIERAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA, COMO
REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

CONTADOR PÚBLICO

Piura, 2015

7736
REN



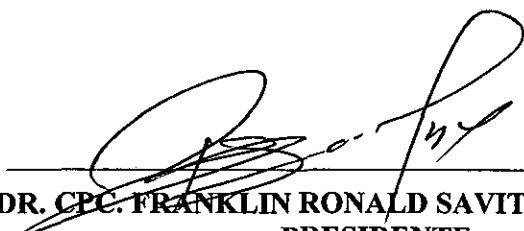
UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



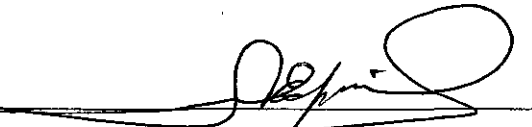
TESIS

**“APLICACIÓN DE ESTÍMULOS PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FACMACÉUTICAS
UBICADAS EN EL DISTRITO DE PIURA, 2015”**

JURADO:


DR. CPC. FRANKLIN RONALD SAVITZKY MENDOZA
PRESIDENTE


DR. CPC. OSCAR MANUEL ARELLANO CASTILLO
SECRETARIO


CPC. JOSÉ LUIS ESPINOZA PÉREZ
VOCAL

Piura, 2015

DEDICATORIA

A mis padres y hermano por el apoyo constante e incondicional en la realización de esta tesis para lograr así llegar a ser un profesional. Por los consejos de que nunca me dé por vencido y que con las adversidades presentadas sí se podía salir adelante.

A la Universidad Nacional de Piura por haberme permitido ser un profesional más, forjado en sus aulas y así salir airoso a triunfar en mi Patria.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser el gran ser que me dio la vida y me condujo por el sendero de lo bueno y sin su bendición todo el esfuerzo habría sido un total fracaso.

Al Dr. CPC. Elberth Enrique García Panta por ser mi asesor de tesis y ayudarme al desarrollo de la misma.

Al CPC. Leopoldo Otiniano Vásquez que me apoyo también el desarrollo de la presente tesis, por los consejos impartidos para seguir adelante.

A todas las personas que creyeron en mí y que siempre estuvieron allí de cualquier forma para poner su confianza en mí.

RESUMEN

El sector farmacéutico se ha convertido en uno de los más dinámicos de la economía del país, debido a que está íntimamente ligado a la salud. En este sector, la labor del recurso humano es de mucha importancia dado que a diario son personas que tienen el contacto directo con personas, por lo tanto es de entenderse las buenas formas, la amabilidad y calidad del servicio de atención a este público que acude a una farmacia muchas veces sumamente preocupado por la salud de algún ser querido.

Considerando lo manifestado, es que se tomó como tema de investigación la aplicación de estímulos para mejorar el clima organizacional en las empresas farmacéuticas. Por cuanto precisamente la consideración y reconocimiento a los trabajadores se constituye en elemento importante para un buen clima organizacional, que redunde en beneficio de la empresa. Es así, que como resultado de haber realizado el trabajo se han logrado importantes conclusiones que servirán de mucho a quienes están directamente ligados a este rubro, conocido como farmacéutico.

Una de las conclusiones es haber detectado que casi la casi totalidad de los establecimientos farmacéuticos no cuentan con espacios físicos adecuados que permitan una mejor atención de a los usuarios, observándose espacios muy reducidos que en algunos casos apenas puede entrar una persona de pie junto al mostrador. De igual modo en la estructura orgánica de las empresas, solo se han remitido a establecerla en función de la necesidad legal formal, más no considerando como base el usuario, lo que no permite emitir normas internas para garantizar un buen clima organizacional y laboral.

De igual manera se ha encontrado a un personal comprometido con su trabajo, la mayoría de los cuales son estudiantes técnicos relacionados a la salud, contando con buenas aptitudes para desarrollar su trabajo. Y en cuanto a estímulos, estos son aplicados en menor medida y solo por sobretiempo o comisiones de metas. Conclusiones de mucha valía para el caso, teniendo en cuenta que Piura es una ciudad de mucho movimiento comercial y grandes expectativas empresariales.

ABSTRAC

The pharmaceutical sector has become one of the most dynamic in the economy, because it is closely linked to health. In this sector, the work of human resources is very important because every day are people who have direct contact with people, so it is understood good manners, kindness and quality service to the public that visit a pharmacy often very concerned about the health of a loved one.

Whereas said, it is that it took as a research topic applying stimuli to improve organizational climate in pharmaceutical companies. Precisely because the consideration and recognition to workers constitutes an important element for a good organizational climate, which benefits the company. Thus, as a result of having done the work we have made significant conclusions do much to those directly linked to this area, known as a pharmacist.

One of the conclusions is that almost have detected almost all pharmaceutical establishments lack adequate physical spaces to allow better care for users, showing very small spaces which in some cases can hardly get a person standing at the counter . Just as in the organizational structure of enterprises, they have only been sent to establish it on the basis of formal legal necessity, but not considering the basis of the user, making it impossible to issue internal rules to ensure a good organizational and working environment.

Similarly it has found a staff committed to their work, most of which are technical students related to health, with good skills to develop their work. As for incentives, these are applied to a lesser extent and only overtime or commissions goals. Conclusions of great value to the case, considering it is a city of Piura much commercial movement and great business expectations.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRAC	
INTRODUCCIÓN	

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la Investigación	15
1.2. Bases Teóricas	21
1.2.1. El clima organizacional	21
1.2.1.1. El concepto de Clima Organizacional	24
1.2.1.2. Importancia del Clima Organizacional	26
1.2.1.3. Características del Clima Organizacional	27
1.2.1.4. Teoría del Clima Organizacional de Likert	29
1.2.1.5. Dimensiones y medidas del Clima Organizacional	39
1.2.1.6. Procedimientos del diagnóstico del Clima Organizacional	49
1.2.1.7. Beneficios del estudio del Clima Organizacional	51
1.2.2. Los estímulos organizacionales	54
1.2.2.1. La motivación	54
1.2.3. Estrategias de la motivación en una organización	63
1.2.3.1. La capacitación laboral	63
1.2.3.2. La participación en la toma de decisiones	64
1.2.3.3. La calidad de vida laboral	65
1.2.3.4. La mejora Salarial	66
1.2.3.5. La comunicación interna	67
1.2.3.6. El poder en la organización	69
1.2.4. La cultura organizacional	70
1.2.4.1. Definición	70
1.2.4.2. Conceptualización de la cultura organizacional	70
1.2.4.3. Tipos de cultura organizacional	72
1.2.4.4. Características de la cultura organizacional	72

1.2.4.5. Funciones de la cultura organizacional	73
1.2.4.6. Cultura organizacional de las empresas farmacéuticas de Piura	74
1.3. Glosario de términos	74

CAPITULO II: METODOLOGÍA

2.1. Problema de investigación	78
2.1.1. Descripción y formulación del problema	78
2.1.1.1. Descripción del problema	78
2.1.1.2. Formulación del problema	79
2.2. Justificación, importancia y beneficiarios de la investigación	79
2.2.1. Justificación	79
2.2.2. Importancia	80
2.2.3. Beneficiarios de la investigación	80
2.3. Objetivos de la investigación	81
2.3.1. Objetivo Principal	81
2.3.2. Objetivos Específicos	81
2.3.3. Alcances y limitaciones	81
2.3.3.1. Alcances	81
2.3.3.2. Limitaciones	82
2.4. Hipótesis	82
2.4.1. Hipótesis general	82
2.4.2. Hipótesis específicas	82
2.4.3. Operacionalización de las variables	83
2.4.3.1. Variable independiente	83
2.4.3.2. Variable dependiente	83
2.5. Metodología, métodos y materiales	83
2.5.1. Tipo de investigación	83
2.5.2. Modelo Teórico	84
2.5.3. Diseño de la investigación	84
2.5.4. Métodos e instrumentos de medición o recolección de datos	84
2.5.4.1. Métodos	84
2.5.4.2. Instrumentos	85
2.5.4.3. Materiales	85

2.5.4.4. Procedimientos	85
2.5.5. Tipos y técnicas de muestreo	85
2.5.5.1. Técnicas	85
2.5.5.2. Unidad de Análisis	86
2.5.5.3. Población y Selección de Muestra	86
2.5.6. Diseño, técnicas y usos de software	86
2.5.6.1. Diseño y contrastación de Hipótesis	86
2.5.6.2. Uso de software para el análisis estadístico de los datos	87

CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Diagnóstico de las empresas farmacéuticas en Piura	89
3.2. La fiscalización o farmacovigilancia de las farmacias	89
3.3. Resultados de las encuestas realizadas	92

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	122
Recomendaciones	123

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabla N° 01	92
2. Tabla N° 02	93
3. Tabla N° 03	94
4. Tabla N° 04	95
5. Tabla N° 05	96
6. Tabla N° 06	97
7. Tabla N° 07	98
8. Tabla N° 08	99
9. Tabla N° 09	100
10. Tabla N° 10	101
11. Tabla N° 11	102
12. Tabla N° 12	103
13. Tabla N° 13	104
14. Tabla N° 14	105
15. Tabla N° 15	106
16. Tabla N° 16	107
17. Tabla N° 17	108
18. Tabla N° 18	109
19. Tabla N° 19	110
20. Tabla N° 20	111
21. Tabla N° 21	112
22. Tabla N° 22	113
23. Tabla N° 23	114
24. Tabla N° 24	115
25. Tabla N° 25	116
26. Tabla N° 26	117
27. Tabla N° 27	118
28. Tabla N° 28	119
29. Tabla N° 29	120

INDICE DE GRÁFICOS

1. Gráfico N° 01	31
2. Gráfico N° 02	41
3. Gráfico N° 03	45
4. Gráfico N° 04	56
5. Gráfico N° 05	92
6. Gráfico N° 06	93
7. Gráfico N° 07	94
8. Gráfico N° 08	95
9. Gráfico N° 09	96
10. Gráfico N° 10	97
11. Gráfico N° 11	98
12. Gráfico N° 12	99
13. Gráfico N° 13	100
14. Gráfico N° 14	101
15. Gráfico N° 15	102
16. Gráfico N° 16	103
17. Gráfico N° 17	104
18. Gráfico N° 18	105
19. Gráfico N° 19	106
20. Gráfico N° 20	107
21. Gráfico N° 21	108
22. Gráfico N° 22	109
23. Gráfico N° 23	110
24. Gráfico N° 24	111
25. Gráfico N° 25	112
26. Gráfico N° 26	113
27. Gráfico N° 27	114
28. Gráfico N° 28	115
29. Gráfico N° 29	116

INTRODUCCIÓN

En la actualidad en donde la globalización se ha establecido preponderantemente, tiempo en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos por el simple hecho que aumentan las necesidades, cada vez es más necesario entender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el mundo laboral, es así que el clima organizacional determina la forma en la que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

El sector farmacéutico, se ha convertido en uno de los más dinámicos en cuanto a transacciones, debido a la necesidad de la población de acudir a él para agenciarse de medicamentos y otros artículos que en él se expenden. Es común observar a diario como los usuarios del servicio de salud acuden a los establecimientos denominados farmacias o boticas a comprar las medicinas para solucionar algún problema de salud.

En este contexto, el trabajo de investigación tiene como objetivo general, Aplicar los estímulos organizacionales que permitan un mejoramiento del clima organizacional y por ende incrementar el rendimiento laboral y los niveles de productividad en las empresas farmacéuticas ubicadas en el Distrito de Piura. Lo cual significa entender al recurso humano como un pilar fundamental en la marcha de estos establecimientos. Para ello es importante afianzarse en los objetivos específicos propuestos como son: Lograr identificar los ambientes físicos adecuados para una mejor atención al cliente, habiéndose observado que la mayoría de establecimientos cuentan con espacios reducidos que no permiten comodidad al cliente; así como también desarrollar una estructura orgánica funcional y normas internas que coadyuven a mejorar el clima organizacional de las empresas farmacéuticas. Sobre la estructura orgánica, la mayoría de empresas de rubro, por ser formales, cuentan con estructura orgánica funcional, elaborada en base al tipo societario de cada una de ellas. De igual modo, se planteó como objetivo identificar las expectativas, aptitudes y actitudes de los trabajadores de las empresas con relación al clima laboral, así como si la aplicación de estímulos remunerativos y el comportamiento organizacional es favorable al clima organizacional el cual ha sido abordado determinándose importantes conclusiones sobre este aspecto. Dentro del cumplimiento de objetivos también se propuso

determinar si el nivel de responsabilidad e identificación que tiene el trabajador con la empresa favorecen al clima organizacional, arribándose a conclusiones en base a la encuesta realizada.

Producto del trabajo de investigación, y, al haberse planteado la hipótesis: Si se aplican estímulos organizacionales en el trabajador entonces mejorará el Clima Organizacional de las empresas farmacéuticas Ubicadas en el Distrito de Piura, incrementando la productividad y el rendimiento laboral, es claro que de cumplirse con lo planteado, el clima organizacional mejorará, lo cual favorecerá mucho a la empresa al existir tranquilidad y voluntad de ponerse la camiseta de la institución. Siendo de mucha importancia tomar en cuenta las recomendaciones efectuadas en el presente trabajo.

Para culminar, se resalta el presente trabajo en su aspecto estructura, el cual está compuesto de tres capítulos, en concordancia con lo establecido en el Reglamento para la Obtención de Título Profesional mediante Tesis en las Diferentes Facultades de la Universidad Nacional de Piura, Así tenemos:

Capítulo I: Está referido al marco teórico, el mismo que se desprende de la composición de las variables de estudio y otros temas conceptuales relacionados con el tema de investigación.

Capitulo II: Metodología; contempla todo el aspecto metodológico utilizado en la ejecución del trabajo, partiendo desde el planteamiento del problema, su formulación, los objetivos propuestos, la hipótesis y toda la parte metodológica necesaria.

Capitulo III: Referido a los resultados de la Investigación, el cual aborda el diagnóstico del sector farmacéutico, así como los resultados de las encuestas realizadas con motivo cumpliéndose con los objetivos del trabajo.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Antecedente teórico

Según la evolución histórica de las organizaciones, cada vez se da mayor importancia al papel que juegan las personas que las integran.

Cada organización es única. A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización (organigramas, diagramas y estadísticas), todo grupo humano desarrolla características especiales. La peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada.

Antes de proseguir es necesario diferenciar entre clima laboral, y cultura organizacional, conceptos que durante mucho tiempo han provocado controversia a la hora de ser definidos con claridad. Ya que según (Ashkanasy, Wilderon, & Peterson, 2011) y (Jackson & Mathis, 2006), cultura y clima comprenden, en términos generales, conjuntos afines de actitudes, valores y prácticas que caracterizan a los miembros de una determinada organización.

Se entiende como cultura, los valores y las presunciones profundamente arraigados y dados por supuestos, por otra parte, entiende como clima organizacional, el conjunto de factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y pautas de comportamiento.

Y aunque el clima puede subsumirse en la órbita de la cultura, es en el clima organizacional donde se centrará el presente estudio. (D. R. & W. S., 1996)

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Los primeros estudios sobre Clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de " atmósfera psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el Clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente. (Lewin, Lippit, & White, 1939)

Según Johannesson la conceptualización del Clima Organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Este autor postula que la medición objetiva del Clima sería evidente en los trabajos de Evan y Lawrence y Lorsch. (Siliceo Aguilar, 2004)

Para efectos de una medición es recomendable usar la definición de Litwin & Stringer ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios.

Según Hall el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. (Hall & Du Gay, 1996)

Brow y Moberg manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta. (Brow & Moberg, 1990)

Dessler plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. (Dessler, 1997)

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1997, pp 181, estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1997, pp. 182) definieron el clima como "... La opinión que el trabajador se forma de la organización".

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1997, pp. 182) para ellos el clima son "... Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Water (citado por Dessler, 1997, pp. 183) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición con la cual concordamos "... el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

“SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA CONFIGURACIÓN Y APLICACIÓN DE ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL”

AUTOR: Juan Carlos Lara Flores (Lara Flores, 2008)

El óptimo desempeño de una empresa radica en la satisfacción que sus empleados encuentran dentro de su ambiente de trabajo, la que se refleja en: la puntualidad, las ganas de trabajar, la efectividad de las actividades que realizan y la identificación con la misma.

En la era actual donde la competitividad requiere que las empresas se encuentren bien estructuradas y la cohesión de sus miembros permita lograr objetivos y metas trazadas por la empresa; la medición de la satisfacción laboral de los empleados es un indicativo importante para saber el grado de identificación y entrega para cumplir la misión y visión de la empresa. Asimismo, permite llegar a conocer sus necesidades e inquietudes dentro de sus áreas de trabajo y dentro de toda la organización. El encuestar a los empleados de una manera ordenada y práctica resulta un método eficaz de conseguir la información de las fortalezas de la empresa así como conocer las debilidades susceptibles de mejora.

Por otro lado, la configuración, corrección, implantación y evaluación de las encuestas resulta ser un proceso tedioso y complicado, requiere de tiempo y personal capacitado que mida las encuestas y obtenga los resultados. Esto muestra claramente la necesidad de conseguir que el proceso de aplicar una encuesta de clima laboral se simplifique y sea mucho más eficiente mostrando resultados más exactos.

En la actualidad existen diversas maneras de llevar a cabo una encuesta de clima laboral. Sin embargo, el procedimiento que se aplica no es el óptimo dado que se emplea demasiado tiempo y personal para la conclusión de este tipo de encuestas.

“EL CLIMA LABORAL Y SU EFECTO EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL ESTUDIANTE EN EL SENATI CHIMBOTE”

AUTOR: Jorge Daniel Pérez (Pérez J. D., 2010)

Este trabajo es el resultado de un estudio de clima laboral y calidad de atención al cliente en el SENATI.

La investigación es de tipo descriptivo-correlacional. La muestra estudiada fue 19 trabajadores para clima laboral y 206 ESTUDIANTES para saber cuan satisfechos se sienten con la atención recibida, se utilizó la técnica de muestro probabilístico para ESTUDIANTES donde todas las unidades de la población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionadas para la aplicación de la encuesta. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual estuvo conformado por de 38 preguntas para clima laboral y 21 preguntas para atención al cliente, teniendo cinco alternativas de respuestas.

Se concluyó según los resultados obtenidos que no existe un clima laboral favorable, así como también la atención brindada es mala, puesto que los ESTUDIANTES afirman estar insatisfechos con la atención. Aprobando la hipótesis de investigación.

“RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS TELEFÓNICOS”

AUTOR: Oswaldo Clemente Pelaes León (Pelaes León, 2010)

El propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin se aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa la Satisfacción del Cliente. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima

organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

“APLICACIÓN DE LOS ESTÍMULOS ORGANIZACIONALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EL CASO DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO CORPORACIÓN INFARMASA S.A.”

AUTOR: Juliana Flores Jaime (Flores Jaime, 2007)

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar un mejoramiento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Esto no ocurre en muchas empresas y de aquí que para llegar a un nivel donde los empleados alcancen todo su potencial productivo y creativo es necesario la aplicación de los estímulos organizacionales en el trabajador mejorando el clima organizacional de la empresa farmacéutica e incrementando la productividad y el rendimiento laboral. Es por este motivo que se plantea desarrollar este trabajo en una empresa farmacéutica representativa llamada “Corporación Infarmasa S.A.”

Los resultados de la presente investigación revelan que la percepción de los empleados con respecto al ambiente físico es el adecuado.

Los resultados también revelan que hay una deficiencia en la comunicación, en relación a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal son las que ellos desean alcanzar; también se concluye que el personal tiene la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo y se sienten totalmente identificados con la empresa.

Por otro lado se recomienda a la empresa establecer programas de higiene laboral tomando en cuenta el ambiente físico de trabajo, la aplicación de ergonomía y la salud ocupacional. También se debe aplicar el desarrollo organizacional orientado a la estructura orgánica funcional, estructura empresarial y procesos industriales.

De igual modo se debe establecer el trabajo en equipo en el que se incluya la cooperación, la asistencia, disciplina y conflicto. El departamento de Recursos Humanos debe encargarse del desarrollo, capacitación, evaluación y proyección del personal para garantizar el conocimiento de las metas, políticas y procedimiento.

De la misma forma, se recomienda a la empresa mantener los incentivos monetarios y no monetarios al igual que promover el desarrollo potencial creativo del personal. Así mismo se recomienda desarrollar diversas actividades de la empresa que coadyuven al mantenimiento del buen clima organizacional.

1.2. BASES TEÓRICAS

1.2.1. El clima organizacional.

La consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto de clima organizacional. La importancia de este concepto radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima; su uso asiduo en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para ellos en su interacción laboral. (Chiang Vega , M.^a Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010)

Las características de la organización influyen en las percepciones que las personas construyen sobre el clima. Esta concepción conduce a la medición objetiva de las propiedades y procesos de la organización. Payne y Pugh (1976) analizan el clima como el resultado de las experiencias vividas por los individuos en la organización, el conocimiento de los objetivos, el grado de formalización de su estructura en términos de centralización, especialización, incorporación y uso de la tecnología, entre otras. Para Gary Dessler

(1974), “ el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (Citado por Schein, 1973, p. 183).

Para Idalberto Chiavenato:

El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales).

Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales). (1975, p. 416)

El concepto de clima - incluso por su connotación geográfico - atmosférica - permite ampliar las perspectivas de análisis de una visión parcializada y reduccionista a una más global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarque fenómenos de suyo complejos desde una visión también compleja. (Rodríguez Mansilla, Diagnóstico del Comportamiento Organizacional, 1999)

La relación sistema - ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos proveniente de la Teoría General de sistemas y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. Esta proporción - la de ver a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental - encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionistas de los otros. Las perspectivas formalizantes de la escuela clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico - social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones humanas.

Talcott Parsons propone una teoría en que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y que hacia un llamado de atención sobre las complejas

vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de la personalidad y las orientaciones normativas. Sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente, como en el caso del trabajo de Katz y Kahn y el de Buckley.

El tema del clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, como lo desea el Desarrollo Organizacional.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito. (Concalves, Calidad Org, 2002)

1.2.1.1. El concepto de clima organizacional.

El concepto de “clima organizacional” fue usado por varios investigadores como claras alusiones a los fenómenos de la cultura organizacional, entre otros Litwin y Stringer (1968), Tagiuri y Litwin (1968), Hellriegel y Slocum (1974), Schneider (1975), A. P. Jones y James (1979) y Schneider y Reichers (1983).

Existe un debate sobre las similitudes y diferencias entre los investigadores de la cultura organizacional y el clima organizacional reportado ampliamente en el trabajo de Denison (1996) con la tesis de que no se trata de una diferencia sustantiva del fenómeno bajo investigación, sino que se trata de una diferencia en la perspectiva tomada sobre el mismo fenómeno; “el estudio de la cultura requirió de métodos de investigación cualitativa y la apreciación de los aspectos únicos de los arreglos sociales del individuo. El estudio del clima organizacional, en contraste, requirió de métodos cuantitativos y el supuesto de la generalización a través de los arreglos sociales no solamente estaba garantizado sino que también era el primer objetivo de la investigación”. (Vargas Hernández, 2007)

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. (Bustos, 2002)

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes

maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

El clima de una organización constituye la «personalidad» de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte Rodríguez indica que *a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.* (Rodríguez Mansilla, Diagnóstico de Comportamiento organizacional, 1999)

Las variables consideradas, en el concepto de clima organizacional son:

- a. variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- b. variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- c. variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- d. variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- e. variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc. (Miranda, 2002)

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Como se puede ver, el concepto habitual de clima dice referencia con variables situacionales, pero mediadas por las percepciones de los miembros de la organización. Dada la definición de la organización como un sistema autopoietico de decisiones, los miembros de la organización no constituyen los elementos del sistema organizacional, sino parte de su ambiente: su ambiente interno. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativo, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

1.2.1.2. Importancia del clima organizacional.

Según Gonçalves (2000) el conocimiento del Clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto en de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. Estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros. (Marchant Ramírez, 2007)

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

De esta manera el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

1.2.1.3. Características del clima organizacional.

El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. Y posee las siguientes características:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden

identificarse fácilmente.

- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas. (Martínez Guillén, 2003)

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional.

El clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición. (Cuevas, 2010)

Por otra parte los autores como Goncalves y Bustos coinciden en que las características del Clima Organizacional son:

- a. El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta, estas características pueden ser externas o internas.
- b. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

- c. El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- d. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- e. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- f. El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.
- g. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, como la estructura social y organizacional, niveles de tecnología, procesos de decisión, identificación de necesidades de los miembros de la organización, entre otros.
- h. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, como la estructura social y organizacional, niveles de tecnología, procesos de decisión, identificación de necesidades de los miembros de la organización, entre otros.

1.2.1.4. Teoría del clima organizacional de Likert.

La teoría del clima organizacional, o de los *sistemas de organización*, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. El fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Teoría de los sistemas.

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones; sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen entonces como:

- a. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- b. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- c. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- d. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

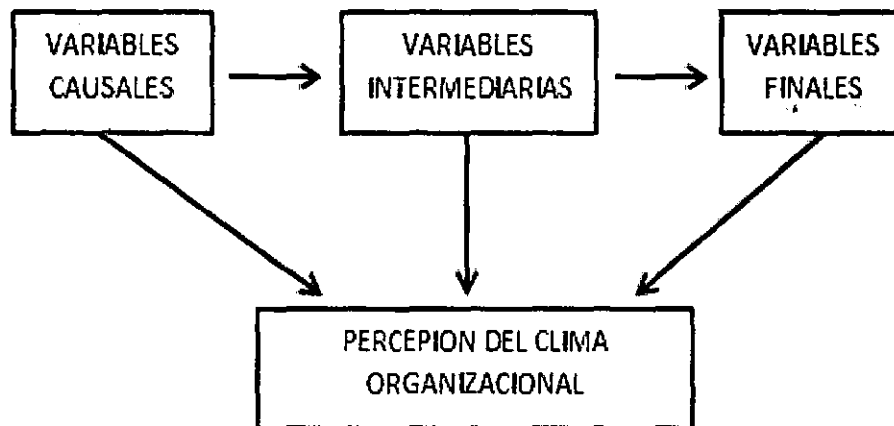
Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales:

1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes.
2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables. (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2002)

Variables intermediarias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

Grafico Nº 01
Teoría del Clima Organizacional de Likert



Fuente: Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 2002.

Elaboración: Brunet, Luc.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los

climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

clima de tipo autoritario

Sistema I -Autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II - Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo

Sistema III - Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2002)

Sistema IV -Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de *objetivos* de rendimiento, por el *mejoramiento* de los métodos de *trabajo* y por la evaluación del rendimiento en función de los *objetivos*. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los *objetivos* de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Así, cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema IV, o de participación en grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa; cuanto más cerca esté el clima del sistema I, éstas serán menos buenas. *La teoría de los sistemas de Likert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado mencionados por varios investigadores con respecto a los climas que existen dentro de una organización. En efecto, un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de clima.* (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2002)

En función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto. (Rodríguez Mansilla, Diagnóstico de comportamiento organizacional, 1999)

Hay que mencionar que puede establecerse un cierto número de correspondencia entre las hipótesis de McGregor (teorías X e Y) y el gobierno participativo de Likert. En lo esencial, la teoría X caracteriza los sistemas I y II, Y la teoría Y los sistemas III y IV. (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2002)

Likert también hizo un cuestionario titulado Perfil Organizacional de Likert (POL) para verificar los fundamentos que sostienen su *teoría* sobre el clima organizacional. Este cuestionario es de los más populares, no solamente para medir el clima de una institución sino también para evaluar los cambios que pueden darse tras las intervenciones del tipo de desarrollo organizacional o de perfeccionamiento.

Clima de tipo autoritario. Sistema I: Autoritarismo explotador.

MÉTODOS DE MANDO	OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN
<p>Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores subordinados.</p> <p><i>Fuerzas motivacionales</i> Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos. Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos. Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía. Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.</p> <p><i>Proceso de influencia</i> No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua. No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.</p> <p><i>Proceso de establecimiento de</i></p> <p><i>Objetivos</i> - Estos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.</p>	<p>Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.</p> <p><i>Modos de comunicación</i> Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.</p> <p><i>Proceso de toma de decisiones</i> Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial e inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.</p> <p><i>Proceso de control</i> El control no se efectúa más que en la cumbre. Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados. - Existe una organización informal y busca reducir el control formal.</p>

Fuente: Brunet Luc. El clima de trabajo en las organizaciones 2002.

Elaborado por: Owens, R.

<p>Métodos de mando</p> <p>De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.</p>	<p>Objetivos de resultados y formación</p> <p>Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.</p>
<p>Fuerzas motivacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus y del poder, y algunas veces en el miedo. - Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. - La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo. - Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. - Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización. 	<p>Formas de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral. - Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.
<p>Proceso de Influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. - En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana. 	<p>Proceso de toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. - Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.
<p>Proceso de establecimiento de objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. - Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina. 	<p>Proceso de control</p> <ul style="list-style-type: none"> - El control se efectúa en la cumbre. - Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados. - Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.

Fuente: Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 2002.

Elaborado por: Owens, R.

<i>Métodos de mando</i>	<i>Objetivos de resultados y formación</i>
Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.	Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.
<i>Fuerzas motivacionales</i>	<i>Modos de comunicación</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. - Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. - Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. - Puede darse un poco de distorsión y de filtración.
<i>Proceso de influencia</i>	<i>Proceso de toma de decisiones</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo Superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.
<i>Proceso de establecimiento de objetivos</i>	<i>Proceso de control</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. - Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.

Fuente: Brunet, Luc. El Clima de trabajo en las organizaciones. 2002.

Elaborado: Owens, R.

Clima de tipo participativo. Sistema IV: Participación de grupo.

<i>Métodos de mando</i>	<i>Objetivos de resultados y de formación</i>
Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
<p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La dirección tiene plena confianza en sus empleados. - Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. <p><i>Proceso de influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia. <p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias. - Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados. 	<p><i>Formas de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. - No se observa ninguna filtración o distorsión. <p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles. <p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

Fuente: Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 2002.

Elaboración: Owens, R.

1.2.1.5. Dimensiones y medida del clima organizacional.

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (CO) se destaca la técnica de LITWIN y STINGER (1978), que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, como:

1. Estructura

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en formalidades, cumplimiento de estándares, normas, etc.

2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento sobre el grado de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo. Se valora si la supervisión ejercida es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser autónomos.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

4. Reto

Sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Valora si la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Percepción por parte de los trabajadores de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones, tanto en horizontal como en vertical.

6. Cooperación

Sentimiento referido al nivel de apoyo por mandos y compañeros.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros del control que existe sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento de aceptación de las opiniones discrepantes y la capacidad de afrontarlas y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización.

Las técnicas utilizadas para llevar a cabo un estudio de clima laboral, así como las fases en las que el estudio mismo se divide, dependen de las condiciones y el nivel de implicación fijado por la Dirección; pero en términos generales el estudio consiste en un examen a fondo de la percepción que los trabajadores tienen de la empresa en general y de las personas (gerencia, técnicos, mandos intermedios). (LLaneza Álvarez, 2009)

Existe una gran variedad de instrumentos de medida que le permitan evaluar el clima de la organización. La más popular es la de Likert (*Likert Organizational Profile*). Los cuestionarios se refieren en primer término, la disposición de los componentes o de los factores que forman el clima organizacional, y, en segundo término, el examen de las características de los cuestionarios *así* como las principales dimensiones que se estudian generalmente.

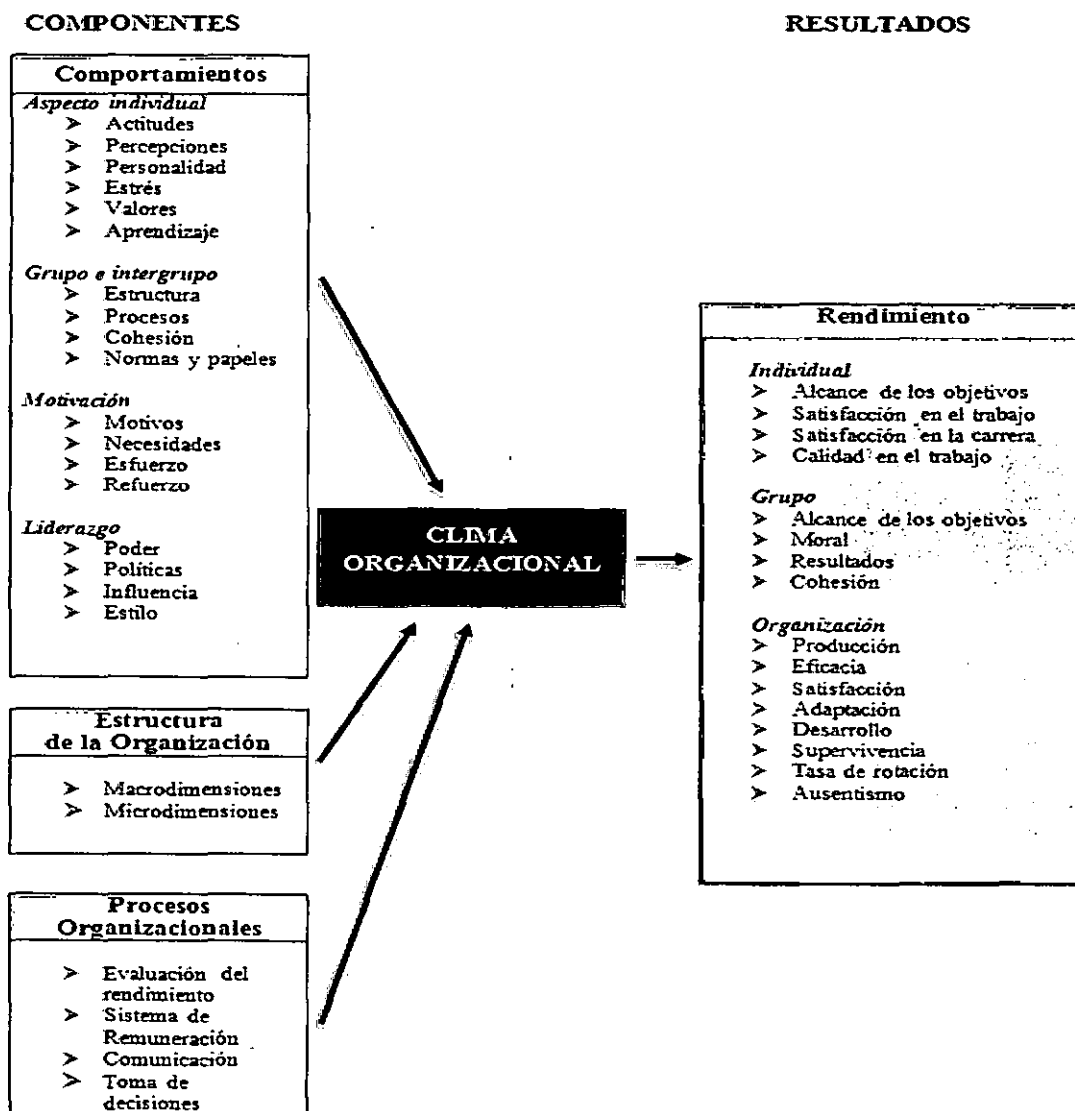
➤ Componentes del clima organizacional.

Después de evaluar las principales variables implicadas en la composición de un clima organizacional se analiza la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

En el siguiente cuadro se puede ver la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos son realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

Grafico Nº 02

El clima de trabajo en las organizaciones



Fuente: Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 2002.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima. El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

El clima está entonces formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será. (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2002)

➤ **Características de los instrumentos de medición del clima.**

El instrumento de medida más usado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción. Por ejemplo: En una organización, los empleados pueden influir sobre las decisiones que les afectan directamente.

En general, se encuentran en estos cuestionarios escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Muchas veces, su validez es sólo aparente y, algunas veces, es una validez de concepto. En efecto, frente al universo cambiante de las empresas, algunas veces, es bastante difícil establecer una verdadera validez estadística. Sin embargo, recientemente

algunos cuestionarios han franqueado con éxito este obstáculo.

Estos cuestionarios se utilizan sobre todo en los cuadros de investigación que se basan en la percepción de las prácticas y los procedimientos organizacionales y sobre el desarrollo global o sumario de las percepciones individuales de la organización. En la mayor parte de los cuestionarios se exige, a los que responden, que éstos evalúen el clima de su organización en función de dos objetivos -la situación actual y la situación ideal. Esto quiere decir que para cada una de las preguntas, el interrogado debe indicar cómo percibe la situación actual y también cómo le gustaría percibirla idealmente. Esta visión o esta forma de hacerlo, es decir de medir la distancia entre el clima actual y el clima ideal, permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja y, también, indica las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección para mejorar la percepción del clima.

Igualmente es posible tener cierta evaluación del clima examinando los resultados obtenidos por una organización. Así, cuantas más altas sean la tasa de rotación y la tasa de ausentismo de una empresa, más se podrá plantear la hipótesis de que el clima es nefasto. Sin embargo, la deducción basada sobre esta sola medida conduce generalmente a conclusiones erróneas sobre todo porque no corresponde a la naturaleza perceptiva del clima. Los resultados observados pueden no estar relacionados con el clima existente. Lo que es importante, es saber cómo vive el clima de su empresa el empleado. Lo que cuenta es la percepción del individuo, la forma en que éste interpreta y analiza su medio es la que determinará sus reacciones. Solamente a partir de ese momento puede uno permitirse unir los resultados observados al clima percibido.

La investigación del clima de las organizaciones, utilizando cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- a) Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- b) Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).

En general, los cuestionarios se conciben para ser utilizados en varios tipos de

organizaciones. Sin embargo algunos cuestionarios se han hecho esencialmente para empresas particulares como, por ejemplo, las empresas escolares y las compañías de seguros.

➤ **Dimensiones y cuestionarios.**

El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de **Likert**. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.

Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.

Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada. (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2002)

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de 9 dimensiones:

Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se

presentan en una situación de trabajo.

Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. (Brunet , El clima de trabajo en las organizaciones, 2002)

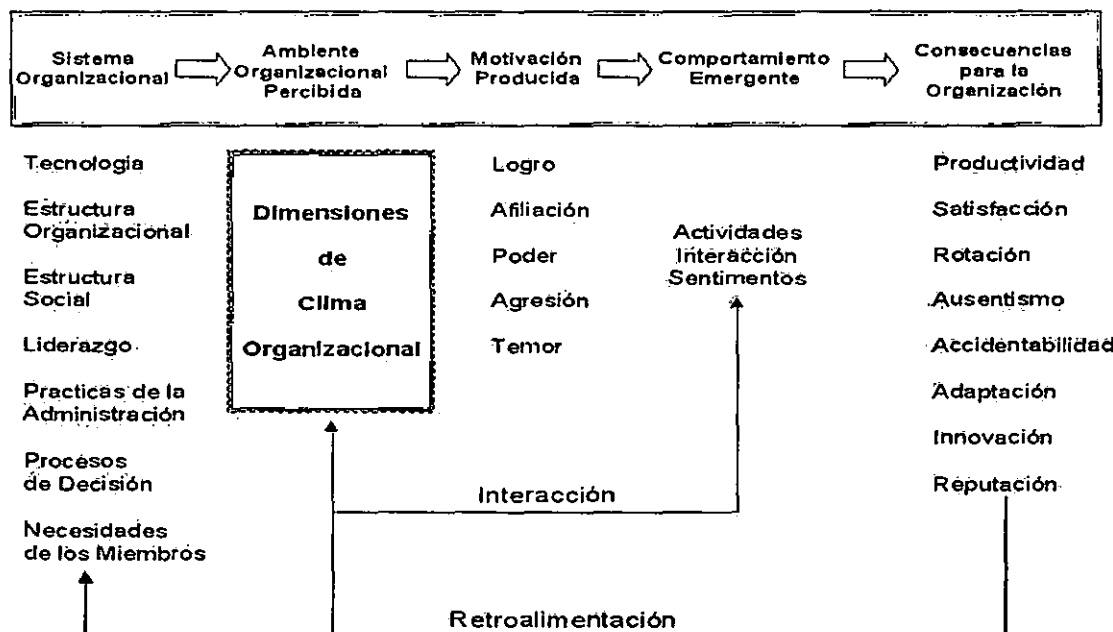
Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de la organización.

Estándares. Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

Identidad. Es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2002)

Litwin y Stringer proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional:

Gráfico N° 03



Desde esta perspectiva Litwin y Stringer mencionan que el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. (Concalves, Calidad Corporation, 2002)

En 1968, dos autores estadounidenses, Schnedider y Bartlett, formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el Interior de las compañías de seguros en función de 6 dimensiones que son:

El apoyo patronal. ¿Hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación?

La estructura. Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.

La implicación con los nuevos empleados. Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros.

Los conflictos interagencias. Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.

La autonomía de los empleados. Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.

El grado de satisfacción general. Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización. (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2002)

Otro cuestionario interesante es el desarrollado por Pritchard y Karasick en 1973 de 11 dimensiones las cuales son las siguientes:

Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)

Rendimiento (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante. **Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) Y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2002, págs. 48,49).

Moos e Insell elaboraron un cuestionario, titulado *The Work Environment Scale*, susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas, escolares). Este instrumento se compone de 90 preguntas y mide el clima en función de las 10 dimensiones siguientes:

Implicación. Esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.

Cohesión. Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre si

Apoyo. Esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.

Autonomía. Esta dimensión mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.

Tarea. Esta dimensión evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.

Presión. Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.

Claridad. Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.

Control. Esta dimensión se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.

Innovación. Esta dimensión mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

Confort. Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados. (Brunet , El clima de trabajo en las organizaciones, 2002)

Lo importante del cuestionario que el especialista en administración utilice para evaluar el clima de su organización, es que su instrumento de medición cubra por lo menos las cuatro dimensiones siguientes:

Autonomía individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto poder de decisión.

Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los objetivos y los métodos de *trabajo* se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.

Tipo de recompensa. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al

apoyo que un empleado recibe de su superior.

Entonces, en la medida en que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes, mejor será su capacidad para poder delimitar, de la manera más global posible, el clima organizacional tal y como lo viven sus miembros. (Rodríguez, 1999)

1.2.1.6. Procedimientos del diagnóstico del clima organizacional.

“Nadie trabaja solo por dinero” aun cuando esta pueda ser la razón principal. Los individuos buscamos en el trabajo una remuneración económica, esto es cierto, pero también buscamos alicientes como; estar en actividad, ser útiles a la comunidad, relacionarnos socialmente, pertenecer a un grupo, ser reconocidos y admirados, de hecho a través del trabajo las personas cubrimos una extensa gama de necesidades, mismas que fueron enunciadas por A. Maslow en su pirámide de necesidades, es por esto que los individuos buscamos para trabajar una empresa que cuente con un ambiente laboral propiciatorio para la satisfacción de las múltiples necesidades individuales.

El diagnóstico de clima organizacional, es un procedimiento diseñado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados.

Todo el procedimiento de diagnóstico de clima organizacional, se estructura alrededor de la valoración de cuatro factores que por sí mismos constituyen las metas fundamentales de la función de Recursos Humanos:

1. Integración: Los empleados poseen un sentimiento de pertenencia y correspondencia, hacia la empresa y el grupo, se sienten parte de él y guardan una buena relación personal con todos.
2. Satisfacción: el empleado está conforme con su trabajo, está a gusto con las funciones del puesto, con los retos, con el status y con la remuneración.

3. Motivación: el empleado está satisfecho, pero no conforme, quiere más y se siente impulsado a buscarlo, desde luego está convencido de que la empresa es el trampolín adecuado para alcanzar sus metas personales.
4. Moral: el empleado siente que su empresa es la mejor y que todo esfuerzo por ella vale la pena, tiene bien puesta la camiseta y la defiende por convicción.

Asimismo el diagnóstico de clima organizacional nos proporciona información relativa a la sociografía de la empresa, la existencia de conflictos interpersonales y su localización, organización informal, rivalidades y el desempeño de los diferentes liderazgos, tanto formales como informales, además de la percepción que las personas tienen con respecto a la empresa, su directiva, su puesto de trabajo y su propio significado, como parte integrante de esa maquinaria. El diagnóstico de clima organizacional concluye con una serie de recomendaciones en cuanto a las medidas y acciones apropiadas para mejorar o solucionar la problemática que se haya detectado. (Organiza Corporation)

Los cuestionarios que se utilizan en el diagnóstico del clima organizacional, constituyen el instrumento más usado. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que es conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, entrevistas grupales y seminarios de diagnóstico. (Rodríguez, 1999)

En efecto, dado que en el diagnóstico de clima organizacional se trata de evaluar un fenómeno complejo, con características sistémicas, parece razonable aproximarse a él desde diferentes perspectivas.

El estudio del clima organizacional no tiene las complicaciones, ni se espera de él la profundidad, de un diagnóstico de la cultura de la organización. Por esta razón, es posible disminuir las entrevistas grupales, de tal manera que se cuide que en ellas queden representados todos los sectores que pudieran tener climas diferentes. (Rodríguez, 1999)

El clima de una organización es una resultante sistémica — y por lo tanto sinérgica — de los climas particulares de los diferentes subsistemas que forman la

organización. En otras palabras, el clima de una organización compuesta por cinco departamentos será equivalente al clima de cada uno de los cinco departamentos más la resultante de la interacción entre estos departamentos en el devenir operacional de la organización. En esta característica interaccional influyen determinante mente las expectativas y estereotipos recíprocos que los departamentos tengan unos de otros. Es posible, por ejemplo, que en una organización haya relativamente buenos climas en cada uno de sus departamentos, pero que en conjunto haya tantas rivalidades y problemas entre departamentos, que el clima organizacional conjunto sea deficiente, lo que traerá consecuencias de importancia para el logro del producto organizacional. Este fenómeno — de buenos climas parciales y deficiente clima global — es relativamente frecuente en nuestro país y probablemente también lo sea en todos los lugares en que el modelo organizacional incentiva—como una forma de aumentar la productividad — la competencia entre departamentos, con el resultado de un clima organizacional tenso, de mucha desconfianza, en que se pierde de vista el objetivo organizacional y el espíritu de equipo a nivel del sistema organizacional global.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. (Concalves, Calidad Corporation, 2002)

1.2.1.7. Beneficios del estudio del clima organizacional.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional.

Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados".

Un clima organizacional agradable, es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos: aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras económicas y de reto. El personal gusta de trabajar en empresas exitosas que obtienen resultados superiores en cada período y que les permite ser parte de ese éxito, sabiendo que la gente es el capital más importante de la organización. Con un entorno como el descrito, es fácil predecir que el nivel de compromiso aumentará y que el logro de resultados puede ser garantizado.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, con alto enfoque a procesos y resultados y con poca atención a la satisfacción de la gente, sólo obtendrá logros en el corto plazo, pero no asegura su sustentabilidad en el futuro.

Los líderes de las empresas deben percatarse de que el ambiente de trabajo forma parte del activo de la compañía y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

La medición del clima organizacional es un proceso indispensable para monitorear el grado de satisfacción del personal, detectar los aspectos positivos que están siendo bien manejados por la empresa, así como los aspectos críticos que pueden ser detonadores de graves problemas organizacionales.

El clima organizacional se evalúa mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de toda la organización o de algún área específica dentro de ella. Además, enriquece mucho realizar entrevistas con personas clave y sesiones de diálogo con grupos de personas representativas de las áreas y diferentes niveles de la empresa, a través de los cuales se puede complementar la medición y comprender mejor los aspectos que pueden estar generando disfuncionalidad en el desempeño y desarrollo organizacional.

En resumen, un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa.

Algunos beneficios de un Clima Organizacional Sano son:

- Satisfacción
- Adaptación
- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados
- Baja rotación

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- Inadaptación
- Alta rotación
- Ausentismo
- Poca innovación
- Baja productividad
- Fraudes y robos
- Sabotajes
- Tortuguismo
- Impuntualidad
- Actitudes laborales negativas
- Conductas indeseables

En VALOR HUMANO nos ocupamos por apoyar la transformación de las personas y las organizaciones para agregar valor, buscando el beneficio de todos los actores que participan en el desarrollo de la empresa. (Valor Humano Corporation, 2009)

1.2.2. Los estímulos organizacionales.

1.2.2.1. La motivación.

El término “motivación”, como la mayor parte de las palabras interesantes, encierra muchos significados. Pero cuando se trata de establecer un examen riguroso de la evolución de un concepto, esa pluralidad de significados, lejos de ser una ventaja, se presenta como uno de los mayores obstáculos, causa de innumerables tropiezos y malentendidos. Nos vemos obligados, por tanto, a detenernos a analizar con cierto detalle los rasgos comunes a los significados históricos principales del término motivación, con el fin de descubrir una formulación lo suficientemente amplia como para que nos permita entrar en diálogo con los diferentes modelos explicativos. De esta forma, se podrá mantener un hilo conductor en todo el análisis y se establecerá un principio de comunicación entre las diversas teorías de la motivación.

La primera sorpresa surge al observar que algunos autores emplean el vocablo “impulso” donde otros utilizan el de “motivación”. Lo que para uno es ejemplo claro de conducta motivada, puede no ser válido para otro, por considerarlo un reflejo o un acontecimiento trivial. La incomunicación ha llegado a alcanzar tal proporción que hay quien ha propuesto erradicar el uso de esos conceptos, o limitarlo a funciones tan corpóreas como el hambre, la sed o el sexo. Sin embargo, cuando más se intenta evitar esos términos, más parece que se empeñan ellos en aparecer, a veces bajo nuevas formas o contextos.

Negar la presencia de la motivación en la conducta humana (o animal) es negar la evidencia. Muchas son las ciencias a las que interesa este concepto, y resulta particularmente necesario para las disciplinas relacionadas con el comportamiento. Desde los primeros escritos en los que se prestó atención al concepto, la Psicología se ha hecho, de alguna forma, con la “propiedad intelectual” y ha aventurado enfoques muy dispares sobre él; enfoques que, en algunas ocasiones, han originado más confusión que claridad. Una prueba de ello la encontramos en las posturas, irreconciliables, de los conductistas radicales frente a los cultivadores de la psicología cognitiva. (Vélaz Rivas, 1996)

La motivación se define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer

alguna necesidad individual. Como la motivación general concierne al esfuerzo hacia cualquier meta, se enfocara hacia las metas organizacionales a fin de reflejar el interés singular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave en esta definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades. (Stoner , Administración, 1999)

El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado, él o ella se dedican con ahínco a su meta. Pero con altos niveles de motivación es improbable obtener resultados favorables de desempeño de trabajo a menos que el esfuerzo sea canalizado en la dirección que beneficia a la organización. Por tanto se debe considerar la calidad de esfuerzo como también la intensidad. El tipo de esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con estas, es el que se debe buscar. Finalmente, se trata la motivación como un proceso de satisfacción de la necesidad. (Robbins S. , Comportamiento Organizacional, 1999)

Teoría de la motivación.

Las teorías de la motivación que explican el comportamiento humano en la organización son:

❖ Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.

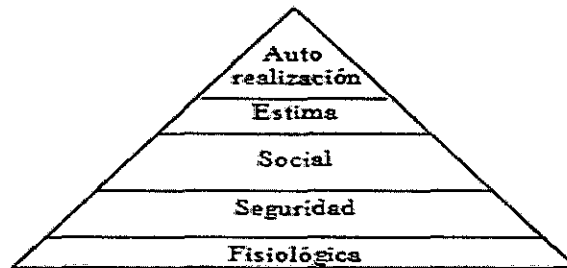
Probablemente la teoría de la motivación más conocida es la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. El formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Éstas son:

1. Fisiológica. Incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
2. Seguridad. Incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
3. Social. Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. Estima. Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.

5. Autorrealización. El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Conforme cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante. El individuo avanza hacia arriba por los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Así que, de acuerdo con Maslow, si se quiere motivar a alguien, se necesita entender en qué nivel de la jerarquía está actualmente esta persona, y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba. (Robbins S. , Comportamiento organizacional, 1999)

Grafico N° 04
Comportamiento Organizacional



Fuente: Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 8° Edición. 1999

Elaborado por: Robbins, Stephen.

Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y lo social, la estima y la autorrealización, como necesidades de orden alto. La diferenciación entre las dos órdenes se hizo según la premisa de que las necesidades de nivel alto se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de bajo orden se satisfacen de manera externa (por cosas como salario, contratos sindicales y antigüedad).

❖ **Teoría de los dos factores de la motivación de Frederick Herzberg.**

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene. En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia

su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta” ¿Qué quiere la gente de sus trabajos?” Él pidió a la gente que describiera, en detalle, situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos. Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías.

De las respuestas separadas por categorías, Herzberg concluyó que las respuestas que la gente dio cuando se sentía bien en su trabajo eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentía mal. Ciertas características tienden a estar consistentemente relacionadas con la satisfacción en el trabajo, y otros con la insatisfacción en el trabajo. Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando aquellos interrogados se sentían bien acerca de su trabajo, tendían a atribuir estas características a ellos mismos. Por otro lado, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Según Herzberg, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se había creído. Eliminar las características de insatisfacción de un trabajo no lo hace necesariamente satisfactorio, Herzberg propone que estos hallazgos indican la existencia de un continuum dual: lo opuesto de la “satisfacción” es “no satisfacción” y lo opuesto de “insatisfacción” es “no insatisfacción”. (Robbins S. , 1999)

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación. Están apaciguando a su fuerza de trabajo, pero no motivándola. Como resultado, tales características, como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo,

la responsabilidad y el crecimiento, estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.

❖ **Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor.**

Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y, después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, Mc Gregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que él tiende a moldear su comportamiento hacia subordinados de acuerdo con estas suposiciones.

De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

1. A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible tratarán de evitarlo.
2. Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr metas.
3. Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición. (Robbins S. , Comportamiento Organizacional, 1999)

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamó teoría Y:

1. La gente ejercerá el auto dirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
2. La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar, la responsabilidad.
3. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales de aceptar el análisis de McGregor? La respuesta se expresa mejor en el marco presentado por Maslow. La teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos. McGregor mismo mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas –como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo- como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado. (Stoner, Administración, 1999)

❖ **Teoría de las necesidades de McClelland.**

La teoría sobre las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus asociados. La teoría se enfoca en tres necesidades: logro, poder y afiliación. Se definen de este modo:

- Necesidad de logro: el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.
- Necesidad de afiliación: el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Algunas personas tienen una fuerza impulsora para tener éxito. Luchan por el logro personal y no tanto por las recompensas del éxito. Tienen un deseo de hacer algo mejor o más eficientemente que lo que se ha hecho antes, este impulso es la necesidad del logro. En la investigación sobre la necesidad del logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por sus grandes deseos de hacer mejor las cosas, buscan situaciones en las que tengan la responsabilidad personal de dar soluciones a problemas, situaciones en las que pueden recibir una rápida retroalimentación sobre su desempeño a fin de saber fácilmente si están mejorando o no, y situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes (Flórez García- Rada, 1992)

Los grandes realizadores son jugadores; les disgusta tener éxito por la suerte. Prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o del fracaso, en lugar de dejar el resultado al azar o a las acciones de otros. De manera muy especial evitan lo que perciben ser tareas muy fáciles o muy difíciles. Quieren separar obstáculos, pero quieren sentir que su éxito (o fracaso) se deben a sus propias acciones. Esto significa que les gustan las tareas de dificultad intermedia.

Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben su probabilidad de éxito es 0.5, esto es, estiman que tienen una oportunidad de éxito de 50%. Les disgusta apostar con las probabilidades altas ya que no logran la satisfacción de logro de la circunstancia del éxito. En forma similar no les gustan las posibilidades bajas (alta probabilidad de éxito), pues no existe reto para sus habilidades. Les gusta establecer metas que requieran que ellos mismos se esfuercen más. Cuando hay una oportunidad en la que la posibilidad del éxito es igual a la del fracaso, existe una ocasión óptima de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

La necesidad de poder (nPow) es el deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás. Los individuos altos en Pow disfrutan el estar a cargo, luchan por influenciar a los demás, prefieren ser colocados en situaciones competitivas y orientadas al estatus, y tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de influencia en los demás que en el desempeño eficaz. (Robbins S. , Comportamiento Organizacional, 1999)

La tercera necesidad que aisló McClelland es la afiliación. Esta necesidad ha recibido atención mínima de los investigadores. La afiliación puede estar ligada a las metas de Dale Carnegie: el deseo de gustar y ser aceptado por los demás. Los individuos con un motivo de alta afiliación luchan por la amistad, prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competitivas y desean relaciones que involucren un alto grado de entendimiento mutuo.

Las personas con una gran necesidad de afiliación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales,

experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás. Flores García manifiesta que hay dos tipos de necesidades afiliativas:

- Afirmación afiliativa: Referida a la preocupación de obtener interrelaciones con las demás personas.
- Interés afiliativo: Consiste en la preocupación de mantener relaciones interpersonales abiertas y cercanas. (Flórez García- Rada, 1992)

Los tres impulsos de poder, afiliación y logro son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

❖ **Teoría de las expectativas de Victor Vroom.**

Una de las explicaciones más ampliamente aceptadas acerca de la motivación es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, aunque tiene sus críticos, la mayor parte de la evidencia de la investigación apoya la teoría.

La teoría de las expectativas sostiene que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto sea seguido de una respuesta dada y de lo atractivo del resultado para el individuo. La teoría de las expectativas dice que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena apreciación del desempeño; que una buena apreciación conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso; y que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. (Robbins S. , Comportamiento Organizacional, 1999) La teoría por tanto se enfoca en tres relaciones.

1. Relación esfuerzo-desempeño. La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.
2. Relación recompensa-desempeño. El grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.

3. Relación recompensas-metas personales. El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que estas recompensas potenciales son para el individuo.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hace lo mínimo necesario para mantenerse. Esto se puede evidenciar cuando se observa la teoría de las tres relaciones con más detalle. Para ello Robbins plantea preguntas para que los empleados respondan de manera afirmativa para maximizar su motivación.

Primero, ¿si yo doy un esfuerzo máximo, será reconocido en mi evaluación de desempeño? Para muchos empleados la respuesta es “no”. ¿Por qué? Su nivel de habilidad podrá ser deficiente, lo que significa que sin importar cuan duro se esfuercen, probablemente no tendrán un alto desempeño. El sistema de evaluación del desempeño en la organización podría diseñarse para evaluar factores que no involucran el desempeño como la lealtad, la iniciativa o el valor, lo cual significa que un mayor esfuerzo no necesariamente tendrá como resultado una evaluación más alta. Todavía otra posibilidad es que el empleado con razón o sin razón, perciba que no le cae bien a su jefe. Como resultado espera tener una evaluación pobre a pesar de su nivel de esfuerzo. Estos ejemplos sugieren que una posible fuente de la baja motivación del empleado es la creencia, por parte del empleado, de que sin importar cuán duro trabaje él, la probabilidad de conseguir una buena evaluación de desempeño es baja.

Segundo, ¿si consigo una buena evaluación de desempeño, ello me llevará a recompensas organizacionales? Muchos empleados ven la relación desempeño-recompensa en su trabajo como débil. La razón es que la organización recompensa muchas cosas además del desempeño. Por ejemplo, cuando el salario se distribuye a los empleados con base en factores como la antigüedad, el ser cooperativo o el “alabar” al jefe, es probable que los empleados vean la relación desempeño –recompensa como débil y desmotivadora.

Finalmente, ¿si soy recompensado, son los premios personalmente atractivos? El

empleado que trabaja duro con la esperanza de obtener un ascenso pero obtiene un incremento de salario en su lugar; el empleado que quiere un trabajo más interesante y de mayor desafío pero recibe sólo unas palabras de aprecio. Estos ejemplos ilustran la importancia de que las recompensas se diseñen de acuerdo con las necesidades individuales del empleado. Desafortunadamente, muchos gerentes están limitados en las recompensas que pueden distribuir, asumen por error que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia, pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación. En cualquier caso, se mengua la motivación del empleado.

La clave de la teoría de las expectativas es el entendimiento de las metas individuales y la unión entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, finalmente entre las recompensas y la meta de satisfacción individual. Como modelo de contingencia, la teoría de las expectativas reconoce que no existe principio universal para una explicación de las motivaciones de todo mundo. Además, sólo porque entendemos las necesidades que una persona busca satisfacer no podemos asegurar que el individuo perciba un alto desempeño como el camino necesario para la satisfacción de estas necesidades. (Robbins S. , Corportamiento Organizacional, 1999)

1.2.3. Estrategias de la motivación en una organización.

Hoy en día las empresas utilizan estrategias con el fin de contribuir en el mejor desempeño de su personal, las cuales dependerán del uso de diversos factores como la capacidad económica de la empresa, modelo de gestión organizacional aplicada, ubicación en el rubro específico, posicionamiento en el mercado, objetivos y estrategias que aplica, etc. Entre las estrategias de motivación se tiene:

1.2.3.1. La capacitación laboral.

Esta estrategia en actualidad con el crecimiento de empresas innovadoras se ha constituido como un tema de interés primordial dentro de cada una de las empresas, ya que estas buscan contar con personal totalmente capacitadas, que reúnan innumerables conocimientos adecuados a su puesto y con ello logren darle mejor posicionamiento a la empresa donde laboran y en todos los aspectos correspondientes a la competitividad dentro del mercado con respecto a su sector.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, coexisten dos tipos de mercados: el mercado de recursos humanos formada por personas desocupadas en edad laboral, por aquellas que laboran actualmente pero que se encuentran insatisfechas; y el mercado laboral conformada por las organizaciones tanto privadas como públicas que requieren incorporar trabajadores. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2003)

Lo recomendable sería que haya una correspondencia entre los dos mercados pero realmente lo que se tiene son trabajadores formados con competencias menores o diferentes que requieren los puestos, creando una diferencia que se suple actualmente con capacitaciones adicionales para ajustar al puesto.

La capacitación debe ser tomada por las organizaciones como una estrategia que rompa los esquemas tradicionales que limitan su avance. Es por ello que el tener acceso a esta posibilidad formativa actúa cada vez más como uno de los factores motivadores principales. Para lograr una máxima operatividad y eficiencia en las acciones formativas, consiguiendo que se conviertan en auténticas herramientas motivadoras, las organizaciones empresariales deben utilizar metodologías innovadoras basadas en la integración del aprendizaje y el trabajo. Ello implica innovar los contenidos de los programas de capacitación, dosificar la intensidad de la capacitación, utilizar equipos y recursos pedagógicos, entre otros.

1.2.3.2. La participación en la toma de decisiones.

Los trabajadores sienten motivación en su mayoría, cuando suceden casos en los cuales se les toma en cuenta en cualquier decisión tomada por la empresa, como por ejemplo consultarles sobre acciones a tomar, problemas que se dan dentro de la misma o decisiones a tomarse, que les afectan. Por ende el nivel adecuado de participación se traduce en motivación y en conocimiento valioso para el éxito de la organización.

La toma de decisiones participativa se relaciona con la necesidad de afiliación y de aceptación, originando en el personal un sentido de logro fundamental para el éxito de la organización.

1.2.3.3. La calidad de la vida laboral.

Si los movimientos humanistas señalan la importancia de la satisfacción de las necesidades del personal empleado en la organización, en orden a la eficacia y eficiencia organizacionales, los modelos y movimientos que toman como bandera la calidad de vida laboral apuntan, en los últimos lustros, con renovados argumentos, en la misma dirección.

Por calidad de vida laboral entendemos el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto y en su entorno de trabajo. Abarca una doble dimensión.

- **Objetiva**, relacionada con las condiciones de trabajo (ecológicas, materiales, técnicas, contractuales, salariales, de seguridad e higiene, de protección social, de estabilidad en el empleo, de estructura organizacional, de diseño de puesto, etc.)
- **Subjetiva**, asociada a las percepciones y valoraciones sobre la mejorabilidad de las condiciones laborales, sobre el estrés laboral experimentado, sobre el ambiente social (tanto en lo concerniente a las relaciones horizontales con compañeros de trabajo como en las verticales, del trato recibido de la dirección), sobre el clima organizacional, sobre la estructura percibida de oportunidades de promoción, sobre el grado en que se siente que el trabajo contribuye al propio desarrollo personal, etc. (Espuny Tomás, Gala Durán, & Martín Artiles, 2003)

Consiste en un enfoque de sistemas aplicable al diseño de puestos y al logro del enriquecimiento de los mismos, combinando medidas y parámetros económicos, técnicos y sociales. Lo cierto es que la calidad de la vida laboral no es solamente un enfoque amplio sobre el enriquecimiento del puesto, sino que es necesario concebirla como un campo interdisciplinario de investigación y acción en el que se combinan la psicología organizacional, la sociología, la ingeniería industrial, la teoría y desarrollo de la organización, la teoría de motivación y el liderazgo.

Los directivos convinden la calidad de la vida laboral como un medio para evitar el estancamiento y mejorar la productividad, los trabajadores y representantes sindicales la entienden como un argumento a utilizar para mejorar sus condiciones laborales, la rentabilidad y conseguir salarios más elevados, y por su parte, el Estado se siente

atraído por esta variable como un medio para mejorar los rendimientos, reducir la inflación, obtener democracia interna y reducir al máximo los conflictos laborales.

La calidad laboral es un componente de la responsabilidad social empresarial (RSE). Ser responsable socialmente implica para una empresa asumir de manera voluntaria y proactiva las obligaciones que contrae con los diferentes sectores involucrados en su actividad, armonizando sus fines particulares con los fines de la sociedad, por cuanto se entiende que las organizaciones empresariales no son sujetos pasivos cuyas conductas están determinados solamente por la lógica del mercado, sino son instituciones que definen sus fines, eligiendo los medios de la sociedad para alcanzarlos, asumiendo con ello, las consecuencias de sus acciones.

Las organizaciones que se preocupan por mejorar la calidad de vida de sus trabajadores debe de retribuir económicamente el justiprecio del esfuerzo y dedicación que ponen en su trabajo, reconocer los beneficios sociales exigidos por el Estado e implementar otros por iniciativa propia, facilitar un ambiente de trabajo saludable y decoroso, que no trastoque su salud físico y mental, promueva un clima de paz laboral adecuado para facilitar la flexibilidad en innovación entre otros.

1.2.3.4. La mejora salarial.

La mejora salarial como es sabido contribuye a que el trabajador se desempeñe de la mejor manera, sin embargo esta se encuentra sujeta a lo siguiente:

- La mejora salarial es un factor motivador hasta que el trabajo alcanza un nivel mínimo de vida, aunque ese nivel de vida tenderá a ser mayor conforme el trabajador adquiera más dinero.
- Hay algunas organizaciones que utilizan al dinero para atraer y mantener al personal adecuado en cada puesto y no como factor motivador en sí mismo. Es decir, estas empresas tienen por política salarial, pagar a sus trabajadores remuneraciones competitivas dentro de su sector industrial o dentro de su área geográfica solo como el único propósito de atraer y conservar capacitado.

Para que las remuneraciones sean motivadores eficaces, los trabajadores deben recibir con independencia de los puestos que ocupen, una remuneración que refleje su desempeño individual, es decir, la forma de asegurarse de que el dinero tiene significado como recompensa para el logro es basar la compensación tanto como sea posible en su desempeño laboral. Ello implica para la organización tener una política remunerativa diferencial. (Chiavenato, Gestión del talento Humano, 2003)

1.2.3.5. La comunicación interna.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía para conseguir retener el talento.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los

trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos.

Debemos recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El feed back es fundamental en este tipo de comunicación. Y decimos esto porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

La pregunta es ahora inevitable, ¿cómo podemos implementar con éxito una política de comunicación interna? Sin restar protagonismo a lo que en el tiempo supuso y puede suponer en la actualidad el tablón de anuncios, las circulares, las jornadas de puertas abiertas, las reuniones informativas, etc. hemos considerado oportuno hacer especial hincapié en una serie de herramientas que bien utilizadas, mejor dicho, que realizadas de forma profesional, nos pueden otorgar una gran ventaja competitiva:

- Manuales corporativos. El manual del vendedor y el well come pack se convierten en dos herramientas fundamentales dentro de la comunicación interna, ya que, a pesar de que apenas son conocidas, aportan una gran operatividad y permiten que el trabajador

empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación.

- Convenciones anuales. Siguen siendo una herramienta estratégica de comunicación, principalmente en los equipos de venta.
- Revista interna o news. Constituye uno de los instrumentos más utilizados al reunir información general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Bien elaborado, goza de gran fiabilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.
- Nuevas tecnologías. Como la videoconferencia o la intranet, que se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.

Aun así, y pese a su importancia, la comunicación interna sigue siendo uno de los grandes retos de la pyme en el siglo XXI. Y es que si no sabemos cuidar a nuestro cliente interno, difícilmente podremos dar respuestas satisfactorias a los clientes externos. Por tanto, no empecemos a construir la casa por el tejado y hagamos que la comunicación interna deje de ser la asignatura pendiente de nuestra empresa, ya que constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, ayuda a crear cultura de empresa, contribuye a evitar el rumor, propiciando un clima de confianza y motivación, y hace que la empresa sea más competitiva y rentable. (Muñoz González , 2014)

1.2.3.6. El poder en la organización.

Debe tenerse muy bien en cuenta que el poder debe actuar en el sentido de no obligar al personal a trabajar, sino en ayudarle a encontrar la mejor forma de hacerlo, aquellos que lo posean y lo ejerzan de esta forma pueden conseguir importantes logros porque:

- Las personas que usan de manera adecuada el poder suelen tener un enorme afán de superación y parecen disfrutar con la disciplina del trabajo, lo que satisface su deseo de hacer las cosas de un modo ordenado.

- Están dispuestos a sacrificar parte de sus propios intereses en aras de la organización.
- Cuentan con un sentido de justicia muy agudo. Defienden la justa recompensa del trabajador por sus esfuerzos.
- Cuentan con un alto sentido de responsabilidad y buscan la claridad organizativa y el espíritu de equipo, teniendo siempre presente que lo malo no es cometer los errores, sino no aprender de ellos.

La búsqueda del poder para ejercer una influencia en los demás miembros se convierte en factor motivador para el trabajador, que las organizaciones deben aprovechar para alcanzar los objetivos en el corto plazo.

1.2.4. La Cultura Organizacional.

1.2.4.1. Definición.

Stoner define a la cultura organizacional como la serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización. (Stoner, Administración, 1999)

Robbins a su vez plantea que “La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo”. (Robbins S. , Comportamiento Organizacional, 1999)

1.2.4.2. Conceptualización de cultura organizacional.

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en la entidad, porque ella "... potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación..." Valle (1995: 74).

Según Robbins Stephen (1987: 439-440), la cultura organizacional "... es la que

designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra...", ...dicho sistema es tras un análisis detenido de las características que considera la organización.

Se puede considerar la definición más aceptada de cultura organizacional a la de Shein (1984: 56) quien la define como "... el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Existen muchos investigadores que han hecho aportes valiosos sobre el concepto de cultura organizacional, pero se mencionarán los de mayor relevancia, siendo los siguientes:

- Granell (1997: 2) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "...valores, creencias, actitudes y conductas".
- Según Chiavenatto (1989) "... es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas conjunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente".
- Para García y Dolan (1997:33) la cultura es "...la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...".
- Freitas (1991) realizó una extensa reunión bibliográfica en el año 1987 en la Universidad de New York, considerando a la cultura organizacional como un "poderoso

mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión". (Monografías)

1.2.4.3. Tipos de cultura organizacional.

Dentro de los tipos de cultura organizacional se pueden mencionar los siguientes:

Cultura predominante: Es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.

Subcultura: Son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y solo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

1.2.4.4. Características de la cultura organizacional.

Existen ciertas características clave de acuerdo con las cuales las culturas se diferencian una de otras, entre la cuales podemos destacar las siguientes:

- **Iniciativa individual:** El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
- **Tolerancia del riesgo:** El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
- **Control:** Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.
- **Identidad e integración:** Grado en que los miembros se identifican con la organización

como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.

- **Sistema de incentivos:** El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.
- **Tolerancia del conflicto:** El grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.
- **Modelo de comunicación:** El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad. (Gross, 2009)

1.2.4.5. Funciones de la cultura organizacional.

La cultura organizacional tiene varias funciones que son importantes para la organización, entre las principales citamos a las siguientes:

- Proveen la identidad de sus miembros, permite que los trabajadores se identifiquen con la organización, les crea sentido de pertenencia y facilita el compromiso con sus valores e ideologías.
- Cohesionan a los grupos de trabajo, apoyan para que las actividades de trabajo se organicen como grupos cohesionados y eficientes, motivan al personal, coordinan las acciones, facilitan la unión del grupo y el compromiso con las metas más relevantes.
- Resalta la importancia de las personas, considera a las personas como el elemento vital de la organización y que el despliegue de su talento, habilidad y destrezas tendrán importantes repercusiones en los resultados de la organización.
- Fomenta la disciplina, la participación, la cooperación, la responsabilidad, la honestidad, el respeto mutuo y la consideración entre los miembros.
- Determina el sistema de control, establece el uso de normas y reglas de conducta, así como sistemas de supervisión y control para la regulación de la conducta de los individuos.
- Señala la tolerancia al riesgo, es el grado que se le permite a los empleados para que

sean innovadores, arriesgados y agresivos.

- Establece los criterios para asignar incentivos y recompensas, señala pautas para la entrega de recompensas, bonificaciones y gratificaciones de acuerdo a los valores y la filosofía que la rigen.
- Fomentan a la formación de líderes como agentes de cambio y a la promoción, capacitación y desarrollo del personal.
- Orienta la gestión gerencial hacia la calidad, competitividad y flexibilidad para modificar el rumbo de la empresa.
- Fomenta la creatividad, innovación y a la utilización de nuevas tecnologías de trabajo.
- Define la acción empresarial con un enfoque de sistema abierto que interactúa con su medio y en el cual debe actuar con responsabilidad y compromiso.

1.2.4.6. Cultura organizacional de las empresas farmacéuticas del Distrito de Piura.

El presente estudio presenta la cultura organizacional basada en el establecimiento y promoción de:

- Una adecuada estructura organizacional.
- Adecuadas expectativas, actitudes y aptitudes para la promoción del personal.
- Un correcto comportamiento organizacional.
- Promoción de la responsabilidad del personal.
- Propiciar la identificación del personal con la empresa.
- Brindar al personal un adecuado ambiente físico.
- Generar un buen ambiente social y de relaciones interpersonales.

1.3. Glosario de Términos

Autoridad.- La autoridad es el nivel de influencia que tiene una persona sobre un colectivo. La autoridad también es el prestigio ganado por una persona u organización gracias a su calidad o a la competencia de cierta materia. La autoridad suele estar asociada al poder del estado. Los funcionarios estatales tienen la facultad de mandar y dar órdenes,

que deben ser acatadas siempre que actúen con respecto a las leyes y normas vigentes. La autoridad por lo tanto es una forma de dominación ya que exige o pide la obediencia de los demás. Sin obediencia no existe la autoridad. Si seguimos la definición del Diccionario de la Lengua, la autoridad es: "Potestad, facultad. Poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. Persona revestida de algún poder o mando."

Clima.- Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características. (Forehand y Gilmer, 1965)

Comunicación.- La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

Si la organización es una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- ✓ **Operacionales**, se refiere a tareas u operaciones.
- ✓ **Reglamentarios**, órdenes e instrucciones.
- ✓ **Mantenimiento**, relaciones públicas, captación y publicidad.

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

Control.- El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Proceso que garantiza las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

Estructura organizacional.- La forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización.

Influencia.- Todo ejemplo de acción o de conducta que propicien que otra persona o grupo cambien de actitud o conducta.

Motivación.- Factores que causan la conducta de una persona, la canalizan y la sostienen.

Planeación.- Proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas.

Productividad.- Medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y de la competitividad de una empresa o departamento.

Relaciones humanas.- Ínter actuación entre los gerentes y otros empleados o candidatos, sobre todo los subordinados.

Riesgos.- Situación de la toma de decisiones, en la que los administradores conocen las probabilidades de que una alternativa dada conduzca a una meta o a un resultado deseado.

Toma de decisiones.- Proceso para encontrar y elegir un curso de acción para resolver un problema concreto.

CAPITULO II

METODOLOGÍA

2.1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1.1. Descripción y Formulación del Problema

2.1.1.1. Descripción del problema

El presente trabajo tiene como propósito identificar que estímulos organizacionales se pueden aplicar a los trabajadores para mejorar el Clima Organizacional de las empresas Farmacéuticas ubicadas en el Distrito de Piura.

Para ello primero se identificará cual es el Clima Organizacional que tienen las empresas farmacéuticas, luego se diagnosticará cual es el clima que tiene las diferentes áreas de la empresas y cuál es el Clima Organizacional como un todo. Con esto se conseguirá tener una imagen acertada tanto de cada uno de los departamentos, como de las organizaciones globalmente, sobre los que se tendrá que intervenir parcial o globalmente para realizar una mejora en el Clima de las Organizaciones.

El Clima Organizacional (CIO) es empleado actualmente para determinar las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. El obtener un Clima Organizacional favorable es importante para las organizaciones porque favorece a una mayor motivación y rendimiento laboral.

Las habilidades de las empresas Farmacéuticas del Distrito de Piura para alcanzar sus objetivos está determinada por la productividad individual, es decir una interacción entre las características personales y organizacionales, que la persona tenga un rendimiento óptimo en la organización; y colectiva, la cual se ve reflejada por como los empleados se sienten en su trabajo con los jefes y colegas, con la alta gerencia y por la influencia de otros múltiples factores.

Algunos aspectos sintomáticos que identifican el problema son: Insatisfacción de los trabajadores, aumento de rotaciones laborales, baja productividad, ausencia de cooperación entre el personal de las empresas, conflictos entre el personal operativo con sus superiores, carencia de identidad del trabajador con la empresa, entre otros.

Por los problemas presentados las Empresas Farmacéuticas consideran importante mejorar el clima de su organización porque le proporciona retroinformación acerca de los

procesos que determinan los comportamientos organizacionales, les permita además introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que lo componen. También les es importante mejorar el Clima Organizacional porque este influye en el comportamiento de los miembros, a través de ideas consolidadas que mejoran la realidad empresarial y condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional entre otros.

2.1.1.2. Formulación del problema

Problema principal

¿De qué manera incide la aplicación de estímulos para mejorar el clima Organizacional en las Empresas Farmacéuticas ubicadas en el Distrito de Piura, 2015?

Problemas secundarios

- b) Las empresas farmacéuticas no cuentan con ambientes físicos adecuados para una buena atención al cliente, así como el desconocimiento si la estructura orgánica funcional y las normas internas guardan relación con el clima organizacional.
- c) No se conocen cuáles son las expectativas, aptitudes y actitudes de los trabajadores de las empresas con relación al clima organizacional, así como si el comportamiento organizacional es favorable al clima organizacional.
- d) No se conoce si el nivel de responsabilidad e identificación que tiene el trabajador con la empresa favorecen al clima organizacional.

2.2. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y BENEFICIARIOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1. Justificación

Los resultados de la presente investigación servirán a las empresas farmacéuticas y otras empresas similares a obtener altas tasas de productividad y una calidad superior del entorno laboral.

Los esfuerzos por mejorar el Clima Organizacional constituyen labores que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar en sus puestos y su contribución en la empresa en un ambiente de mayor confianza y respeto.

El mejorar el Clima Organizacional permite lograr mejoras a largo plazo en la productividad y a corto plazo permite mantener progresos significativos en los niveles de productividad. Si el Clima Organizacional no es favorable se produce el deterioro en el entorno laboral que lleva no solo a niveles mayores de ausentismo y renunciaciones sino también al desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones, esto finalmente produce que el personal se retire psicológicamente de sus labores y predomine la actitud de cumplir exactamente con el tiempo de la jornada laboral.

Por este motivo la presente investigación busca mediante la aplicación de estímulos organizacionales mejorar el Clima Organizacional de tal manera que se obtenga altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

2.2.2. Importancia

La importancia de aplicar estímulos radica en que gracias a esta aplicación el capital humano trabajará en las mejores condiciones, y según los expertos esto se traduce en mayor productividad y un escenario más favorable para el desarrollo profesional de los empleados.

Tan importante se ha convertido el poder desenvolverse en un trabajo con un ambiente grato que cuando no sucede, no hay dinero, ni beneficios que impidan que el profesional comience a buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que tenga la organización. De hecho, se dice que si no se tiene un buen clima laboral se está condenando al fracaso empresarial.

2.2.3. Beneficiarios de la Investigación

Los principales beneficiarios de este trabajo de investigación serán las empresas farmacéuticas ubicadas en el Distrito de Piura ya que lograrán crecer aún más y lograrán tener dentro de su staff de personas motivadas a laborar de la mejor manera en ellas.

Otro de los propósitos del presente trabajo, es que sea útil para quienes así lo deseen. En este caso se facilitará a la empresa un ejemplar para que lo tenga en su poder y pueda de él extraer lo que considere importante. De igual modo, puede servir de texto de consulta para estudiantes de pregrado de la Facultad.

2.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. Objetivo Principal

Aplicar los estímulos organizacionales que permitan un mejoramiento del clima organizacional y por ende incrementos en el rendimiento laboral y los niveles de productividad en las empresas farmacéuticas ubicadas en el Distrito de Piura.

2.3.2. Objetivos Específicos

- a) Lograr identificar los ambientes físicos adecuados para una mejor atención al cliente, así como también desarrollar una estructura orgánica funcional y normas internas que coadyuven a mejorar el clima organizacional de las empresas farmacéuticas.
- b) Identificar las expectativas, aptitudes y actitudes de los trabajadores de las empresas con relación al clima laboral, así como si la aplicación de estímulos remunerativos y el comportamiento organizacional es favorable al clima organizacional.
- c) Determinar si el nivel de responsabilidad e identificación que tiene el trabajador con la empresa favorecen al clima organizacional.

2.3.3. Alcances y Limitaciones

2.3.3.1. Alcances

La trascendencia de esta investigación radica en permitir concientizar a las empresas sobre la importancia de aplicar estímulos a sus trabajadores y lograr un mejor clima laboral y sea mejor su desempeño en la organización. Además, presentar un modelo que sirva de guía y para que sea aplicado por las diferentes empresas del rubro farmacéutico en el Distrito de Piura.

Los empresarios que tienen a cargo una empresa del rubro de farmacias deben adquirir un compromiso con los trabajadores, brindándoles las herramientas necesarias para su mejor desenvolvimiento dentro y fuera de la empresa.

2.3.3.2. Limitaciones

Las limitaciones del presente trabajo de investigación es que las conclusiones y los resultados obtenidos solo se pueden aplicar a empresas privadas nacionales ya que al aplicarse a empresas estatales es necesario complementarse con investigaciones referentes a su cultura organizacional; del mismo modo sucedería para las empresas privadas extranjeras.

2.4. HIPÓTESIS

2.4.1. Hipótesis General

Si se aplican estímulos organizacionales en el trabajador entonces mejorará el Clima Organizacional de las empresas farmacéuticas Ubicadas en el Distrito de Piura, incrementando la productividad y el rendimiento laboral.

2.4.2. Hipótesis Especificas

1. Un ambiente físico adecuado para el desempeño de las labores del personal y una buena estructura orgánica funcional y las normas internas mejoran el clima organizacional de las empresas.
2. Con la identificación de las expectativas, aptitudes y actitudes de los trabajadores, así como la aplicación de estímulos remunerativos y un comportamiento organizacional favorable incide en un buen clima organizacional en las empresas farmacéuticas.
3. Determinando el nivel de responsabilidad y la identificación del trabajador con la empresa favorecerá enormemente al clima organizacional.

2.4.3. Operacionalización de Variables

2.4.3.1. Variable independiente

X. Estímulos organizacionales.

Indicadores:

- X1 • Autorrealización del trabajador.
- X2 • Seguridad en el desempeño laboral.
- X3 • Satisfacción en el trabajo.
- X4 • Cooperación entre trabajadores.
- X5 • Menor ausentismo.
- X6 • Impuntualidad.
- X7 • Menor rotación laboral.
- X8 • Mayor rendimiento laboral (desempeño).
- X9 • Aumento de productividad.
- X10 • Mayor comunicación laboral.
- X11 • Posicionamiento (participación en el mercado)
- X12 • Menor mantenimiento correctivo.

2.4.3.2. Variable dependiente

Y. El Clima Organizacional en las empresas Farmacéuticas

Indicadores:

- Y1 • Capacitación.
- Y2 • Máxima productividad.
- Y3 • Estímulos remunerativos
- Y4 • Implementos y uniformes del personal.

2.5. METODOLOGÍA: MÉTODOS Y MATERIALES

2.5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al fin que se persigue, el tipo de investigación Aplicada, ya que se utilizarán los conocimientos de la ciencia contable, para aplicarlos en la solución del problema, detectado en el objeto de estudio. (Valderrama, 2007)

Tomando en consideración la profundidad u objeto de estudio, es Descriptiva porque va a describir todos sus componentes en una realidad, respondiendo a las preguntas: ¿Qué es?, ¿Cómo es?, ¿Dónde está?, ¿De qué está hecho?, ¿Cómo están sus partes?, ¿Cuántos? (Bunge, 1972)

2.5.2. MODELO TEÓRICO

En la investigación se tendrá en cuenta el uso de un modelo verbal y prototipos de desarrollo evolutivo.

2.5.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es **No Experimental**, porque no se van a manipular las variables de la hipótesis general; es **Transversal**, porque la recolección de los datos se hará en su solo momento definido. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

2.5.4. Métodos E Instrumentos De Medición O Recolección De Datos

2.5.4.1. Métodos

- ✓ **Histórico – Comparativo:** se utilizará el método Histórico porque va a permitir analizar la evolución histórica del problema identificado en las Empresas exportadoras.
- ✓ **Descriptivo:** Se realizará una descripción minuciosa de la realidad problemática y la descripción del objeto de estudio.
- ✓ **Deductivo:** ese método se aplicará en la operacionalización de las variables, porque se está desagregando la variable dependiente e independiente en sus componentes mínimos (indicadores).
- ✓ **Inductivo:** a través de las técnicas e instrumentos que se van a utilizar, este método se orientará a la recopilación de datos para su posterior interpretación, análisis, elaboración de conclusiones y a la propuesta como solución al problema planteado.
- ✓ **Analítico:** Se analizarán los datos recogidos en la investigación a través de los instrumentos.

2.5.4.2. Instrumentos (Torres, s.f.)

Como instrumentos principales que se aplicarán en este trabajo de investigación, tenemos: la encuesta, el cuestionario, la guía de entrevista y la guía de observación.

2.5.4.3. Materiales

- Computadora.
- Internet.
- Tesis virtuales.
- Anteproyectos de Tesis.
- Monografías.
- Fotocopias de bibliografía consultada y analizada.
- Fichas técnicas y de resumen
- Impresiones, anillados
- CD's

2.5.4.4. Procedimientos

- Determinar cuáles son las fuentes para la recolección de datos.
- Determinar el tamaño de la muestra que será similar a la población.
- Determinar las técnicas (encuesta y entrevista) para la posterior elaboración de instrumentos (cuestionarios y guía de entrevista) para la recolección de datos.
- Aplicación de los instrumentos.
- Recolección y procesamientos de análisis de datos
- Organización de datos, a través de un tratamiento estadístico.
- Presentación e interpretación de datos
- Discusión de los datos.
- Conclusiones y Recomendaciones.

2.5.5. TIPOS Y TÉCNICAS DE MUESTREO

2.5.5.1. Técnicas (Odar, 2012)

Las principales técnicas que se emplearán en la investigación son:

- Observación

- Encuestas
- Entrevistas
- Revisión documentaria

2.5.5.2. Unidad de Análisis

Farmacias del Distrito de Piura.

2.5.5.3. Población y Selección de muestra

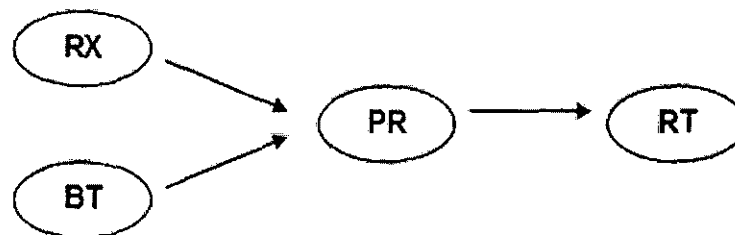
La población la constituyen todas las farmacias ubicadas en el Distrito de Piura; por lo tanto la muestra es intencionada, ya que se trabajará con toda la población dado que la cantidad de farmacias en cuanto a persona jurídica, se considerará cinco establecimientos. (Castro, 2003). Esto significa que por cada establecimiento se encuestará al administrador y dos trabajadores.

2.5.6. DISEÑO, TÉCNICAS Y USOS DE SOFTWARE

2.5.6.1. Diseño de Contrastación de Hipótesis

El diseño a utilizar en este trabajo de investigación, es no experimental transversal. (Caballero, 2004)

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS



RX : Realidad Diagnosticada.
 BT : Base Teórica.
 PR : Propuesta de Investigación.
 RT : Realidad Transformada.

2.5.6.2. Uso de software para el análisis estadístico de los datos

Los datos obtenidos de la medición y observación, son registrados en el orden que son recogidos. Se utilizará un programa para la tabulación y presentación de los datos recogidos. De esta forma los datos se presentarán de manera ordenada, además se utilizará gráficos o cuadros siguiendo el esquema de investigación. (Pérez C. , 2004)

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Diagnóstico de las empresas farmacéuticas en Piura

Pese a que el empadronamiento de farmacias dispuesto por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas, es de manera gratuita y vía web, el 76 % de farmacias de Piura no han realizado este procedimiento, el cual es necesario para formar parte de la nueva base de datos de la mencionada Dirección.

A julio 2015 en Piura existen 279 establecimientos farmacéuticos registrados entre farmacias, boticas, droguerías, distribuidores y almacenes especializados, de esos 279 solo han cumplido con empadronarse 69 establecimientos.

3.2. La fiscalización o farmacovigilancia de las farmacias

El principal objetivo de la notificación espontánea de sospechas de reacciones adversas a medicamentos es detectar precozmente las señales de problemas relacionados con la seguridad de los medicamentos, que no han podido ser detectadas durante la realización de los ensayos clínicos debido a las limitaciones de éstos respecto a tamaño, duración y representatividad de la práctica clínica habitual.

Una señal en farmacovigilancia es esencialmente una hipótesis de un problema de seguridad o del potencial beneficio de un fármaco. Esta señal se encuentra apoyada por datos y argumentos a favor y en contra.

Una señal en farmacovigilancia no significa que se haya establecido una relación entre el fármaco y el evento, sino que es un elemento que nos está indicando que es necesario investigar con mayor profundidad la asociación observada.

Una “señal” de reacción adversa a un medicamento (RAM) es definida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como una “información comunicada sobre una posible relación causal entre un acontecimiento adverso y un fármaco, cuando dicha relación es desconocida o no está bien documentada”.

Habitualmente se requiere más de una notificación para generar una “señal”, dependiendo de la gravedad del acontecimiento y de la calidad de la información. Sin embargo, el número de notificaciones necesario para conformar una “señal” depende de las características del medicamento (prevalencia de uso, tiempo que lleva en el mercado, si hay algún tipo de alerta sobre él o sobre el grupo terapéutico al que pertenece), del acontecimiento adverso (su incidencia basal, gravedad, si es un acontecimiento que los médicos asocian frecuentemente a fármacos), y de las características inherentes al programa de notificación espontánea de sospechas de RAM en el que se genera la “señal” (población, tipo de notificadores, número y calidad de las notificaciones). Las señales luego deben ser evaluadas para confirmar o descartar una asociación potencial entre un producto farmacéutico y una reacción adversa.

El proceso de gestión de señales involucra los siguientes subprocesos: identificación, validación, análisis y priorización, evaluación, y finalmente recomendaciones sobre actuaciones con señales: medidas y cambios en la condición de registro.

Las fuentes para identificar nuevas señales son diversas, entre las que se incluyen los sistemas de notificación espontánea de sospecha de RAM, los sistemas de vigilancia activa, los estudios observacionales, los ensayos clínicos, las publicaciones científicas y otras fuentes de información. Las señales a partir de notificaciones espontáneas se pueden identificar por el seguimiento de las notificaciones de casos individuales, bases de datos de RAM, artículos de las publicaciones científicas, revisión de los Informes Periódicos de Seguridad, actualizaciones de los planes de gestión de riesgo o de otras actividades relacionadas con el seguimiento del balance beneficio-riesgo de los medicamentos.

Para la identificación de señales pueden usarse métodos cualitativos (evaluación clínica de caso por caso de las notificaciones de sospechas de RAM y revisión clínica de series de casos), métodos cuantitativos (análisis estadísticos en una base de datos de farmacovigilancia para detectar la desproporción de un tipo de evento asociado a un medicamento) o la combinación de ambos métodos.

Una vez identificada la “señal” es necesario analizarla para lo cual se debe llevar a cabo un proceso de validación y de priorización que permita determinar si es importante la

evidencia que apoya una nueva “señal”. Para validar la “señal” se debe tener en cuenta diversos aspectos como: relevancia clínica, conocimiento previo, disponibilidad de otras fuentes relevantes de información que proporcionen datos sobre la misma asociación fármaco-RAM. Para priorizar una nueva “señal” se deben tener en cuenta diversos factores para identificar aquellas con impacto importante en salud pública o aquellas otras que pueden afectar de manera significativa al perfil beneficio-riesgo del medicamento en pacientes tratados. Este tipo de señales requieren una atención urgente y necesitan priorizar su gestión sin ningún retraso. Entre estos factores están la fuerza de la asociación (número de casos que muestran la asociación), la novedad de la asociación (ya sea por desconocida o por frecuencia o característica de las reacciones adversas), la importancia clínica de acuerdo a la gravedad de la reacción adversa o a la cantidad de personas que pueden resultar afectadas, la posibilidad de realizar acciones reguladoras para prevenir estas reacciones.

3.3. Resultados de las encuestas realizadas

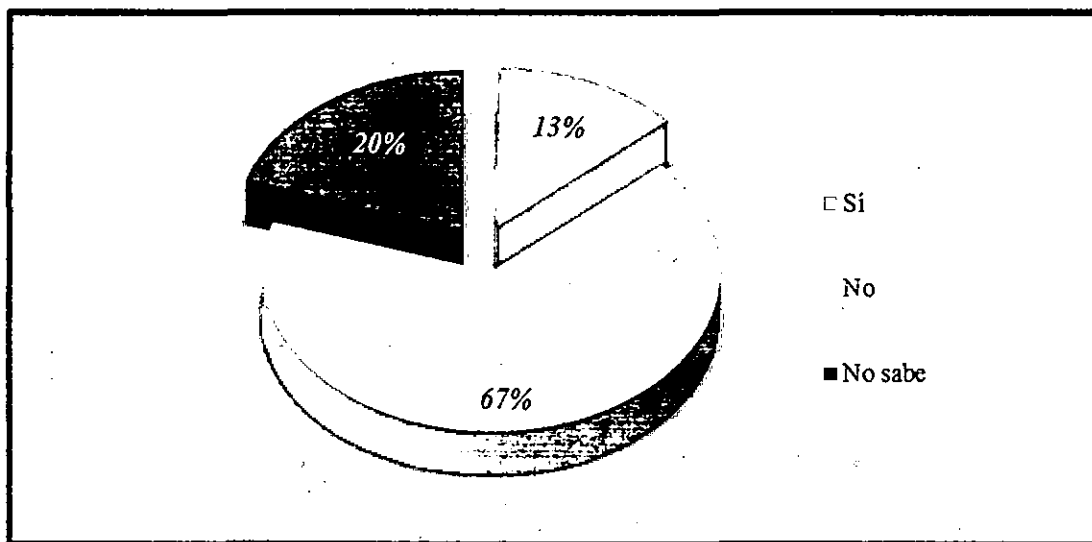
1.- *¿Tu desempeño diario en la empresa te proporciona el sentimiento de realizar un trabajo bien hecho?*

- a) Sí
- b) No
- c) No sabe

TABLA N° 01

<i>Concepto</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>No sabe</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Cantidad</i>	2	10	3	15
<i>Porcentaje</i>	13%	67%	20%	100%

GRAFICO N° 05



Interpretación:

Como se puede apreciar en el gráfico del total de personas encuestadas de las empresas farmacéuticas de Piura podemos decir que la mayoría no se siente motivada a realizar un buen trabajo, es así que el 67% manifiesta que la empresa no le proporciona un sentimiento de realizar un trabajo bien hecho. En un menor porcentaje (13%) sólo dos (02) personas respondieron que sí.

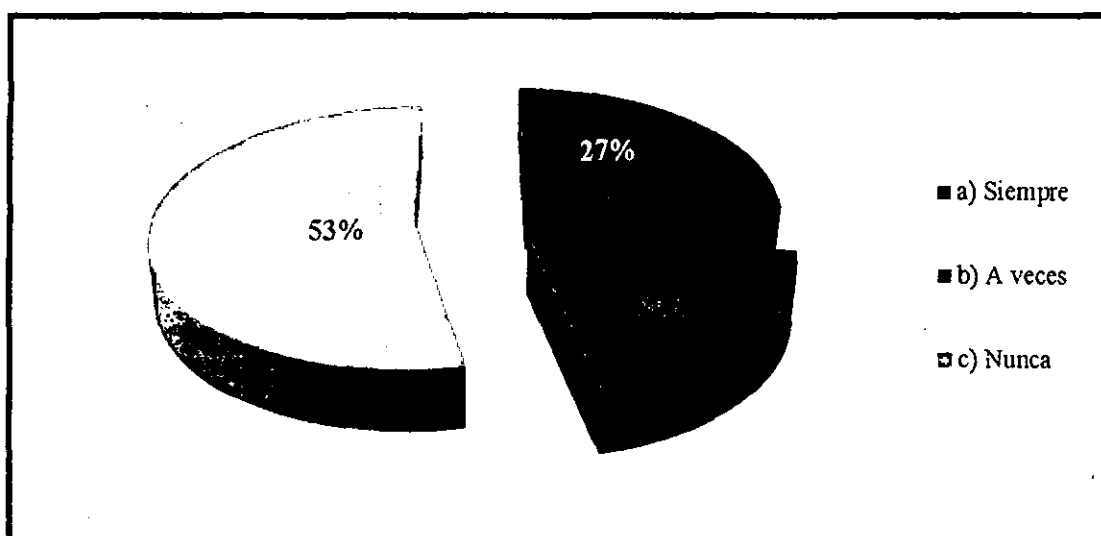
2.- ¿Puedes poner en práctica tus propias ideas en el trabajo?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

TABLA N° 02

<i>Concepto</i>	<i>a) Siempre</i>	<i>b) A veces</i>	<i>c) Nunca</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Cantidad</i>	4	3	8	15
<i>Porcentaje</i>	27%	20%	53%	100%

GRAFICO N° 06



Interpretación:

En el gráfico anterior se aprecia que de acuerdo a la pregunta planteada sobre si los trabajadores ponen en práctica sus propias ideas, la mayoría respondió que nunca, representando al 53%, mientras que a veces solo el 20% (3 personas) y 4 personas siempre materializan sus ideas en el trabajo donde se desempeñan.

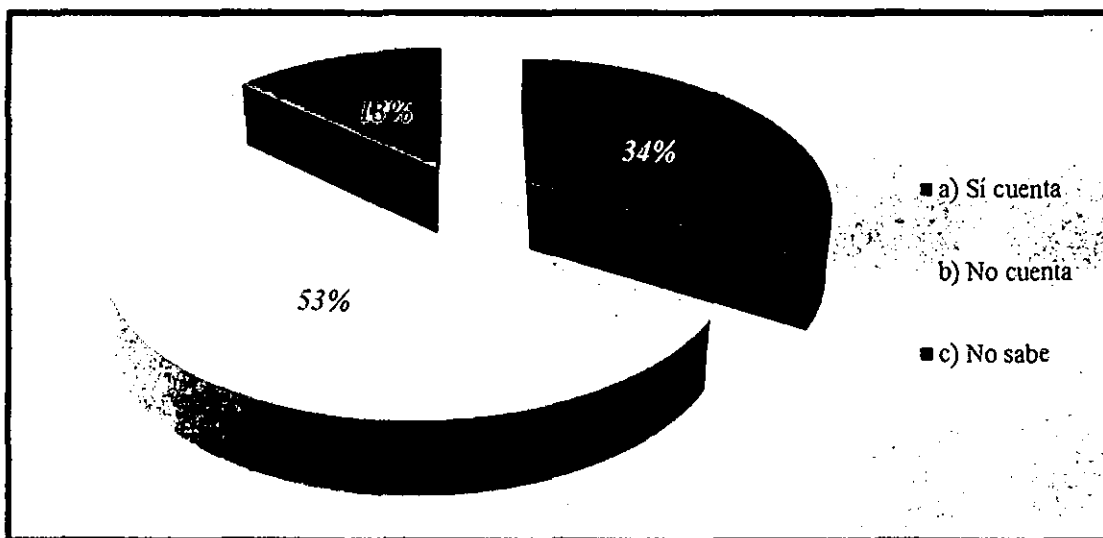
3. *¿Cuenta la Empresa con implementos que garanticen la seguridad de sus trabajadores?*

- a) Sí cuenta
- b) No cuenta
- c) No sabe

TABLA N° 03

<i>Concepto</i>	<i>a) Sí cuenta</i>	<i>b) No cuenta</i>	<i>c) No sabe</i>	<i>Total</i>
<i>Cantidad</i>	5	8	2	15
<i>Porcentaje</i>	33%	53%	13%	100%

GRAFICO N° 07



Interpretación:

En el gráfico se puede visualizar que en la mayoría de empresas del rubro farmacéutico en cuanto a los implementos de seguridad, el 53% de los encuestados manifestaron que no contaban con ellos, el 34% menciona que Sí cuentan y un 13% de los encuestados mencionaron que no sabían si en la empresa se les asignaban implementos para su seguridad.

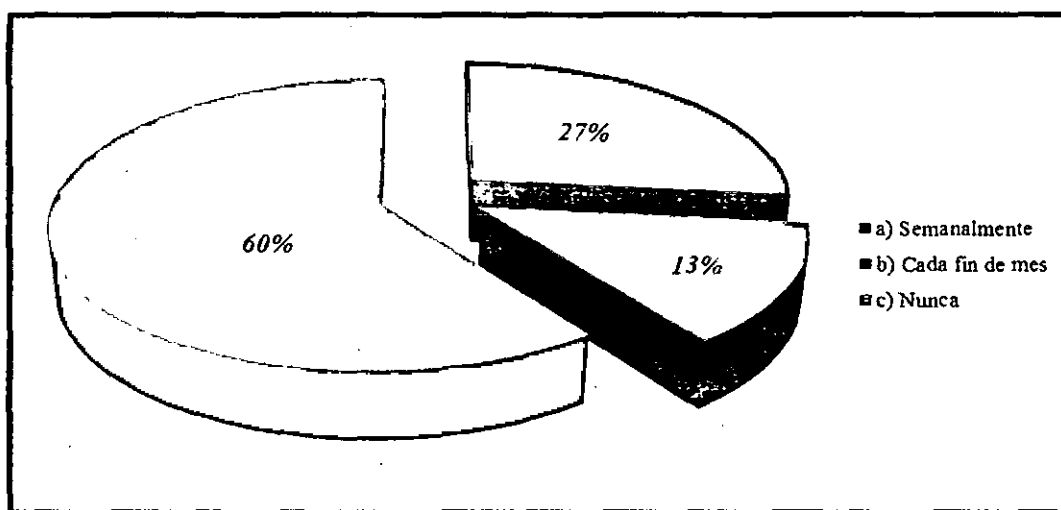
4. ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones constantes para los trabajadores sobre el tema de seguridad en el trabajo con la finalidad de prevenir todo tipo de accidentes?

- a) Semanalmente
- b) Cada fin de mes
- c) Nunca

TABLA N° 04

<i>Concepto</i>	<i>a) Semanalmente</i>	<i>b) Cada fin de mes</i>	<i>c) Nunca</i>	<i>Total</i>
<i>Cantidad</i>	4	2	9	15
<i>Porcentaje</i>	27%	13%	60%	200%

GRAFICO N° 08



Interpretación:

De acuerdo a la pregunta planteada sobre: ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones constantes para los trabajadores sobre el tema de seguridad en el trabajo con la finalidad de prevenir todo tipo de accidentes?, según los encuestados en su mayoría con un total del 60% (9 personas) respondieron que nunca se realizaban dichas capacitaciones, un 27% respondieron (4 personas) manifestaron que si se les capacitaba sobre el tema de seguridad y eso se hacía de forma semanal, por otro lado un 13% (2 personas) respondieron que se les capacitaba cada fin de mes.

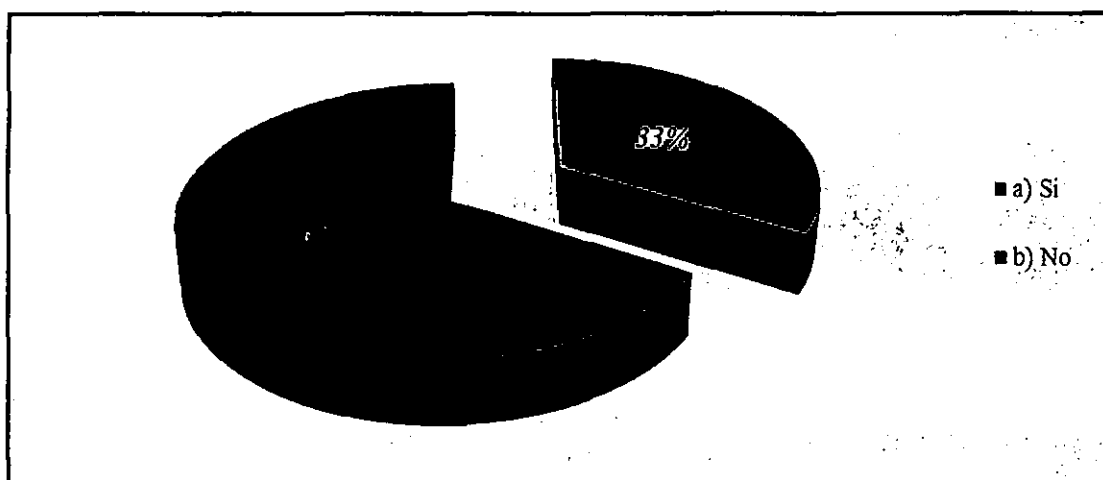
5. ¿En los últimos siete días ha recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?

- a) Si
- b) No

TABLA N° 05

Concepto	a) Si	b) No	Total
Cantidad	5	10	15
Porcentaje	33%	67%	100%

GRAFICO N° 09



Interpretación:

La pregunta: ¿En los últimos siete días ha recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?, se planteó con la finalidad de medir el nivel de satisfacción de los trabajadores en su empresa, puesto que ello implica que si hacen un buen trabajo son recompensados. Las personas encuestadas respondieron que si eran recompensadas de distintas formas haciendo un total de 5 personas equivalentes a un 33%, y con un 67% de las personas encuestadas, un total de 10 personas manifestaron que realizaban bien su trabajo, sin embargo no se les recompensaba.

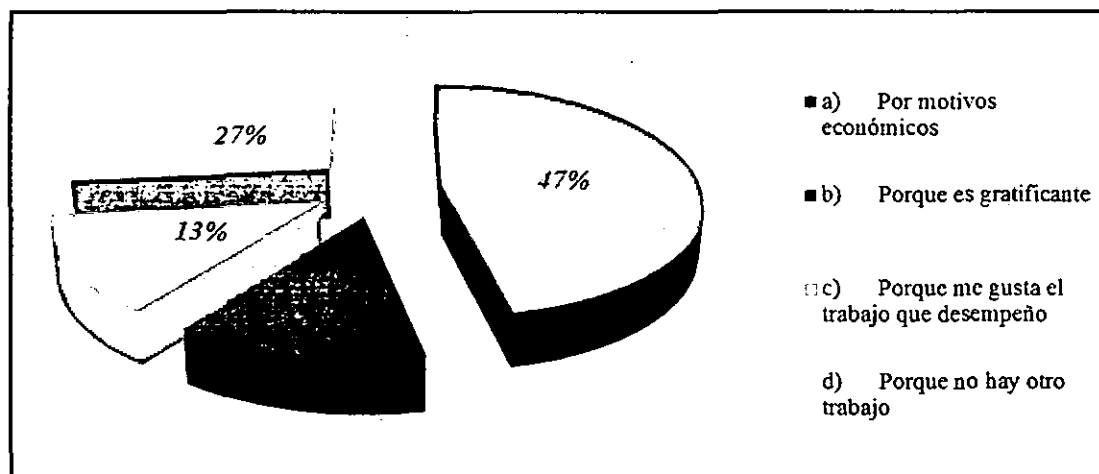
6. ¿Cuál es el principal motivo por el cual sigues trabajando en la empresa?

- a) Por motivos económicos
- b) Porque es gratificante
- c) Porque me gusta el trabajo que desempeño
- d) Porque no hay otro trabajo

TABLA N° 06

Concepto	a) Por motivos económicos	b) Porque es gratificante	c) Porque me gusta el trabajo que desempeño	d) Porque no hay otro trabajo	Total
Cantidad	7	2	2	4	15
Porcentaje	47%	13%	13%	27%	100%

GRAFICO N° 10



Interpretación:

Sobre la pregunta formulada: ¿Cuál es el principal motivo por el cual sigues trabajando en tu empresa?, se puede apreciar en el gráfico anterior la mayoría de las personas representando el 47% (7 personas), siguen desempeñando su mismo trabajo por motivos económicos, 4 personas representando el 27% mencionan que el motivo por el cual siguen trabajando en la misma empresa a pesar de que se les pague un sueldo bajo porque no hay empleo en otros lugares, mientras 2 personas mencionan que les gusta el trabajo que desempeñan y por último otro 13% (2 personas) manifiestan que siguen en su trabajo porque es gratificante.

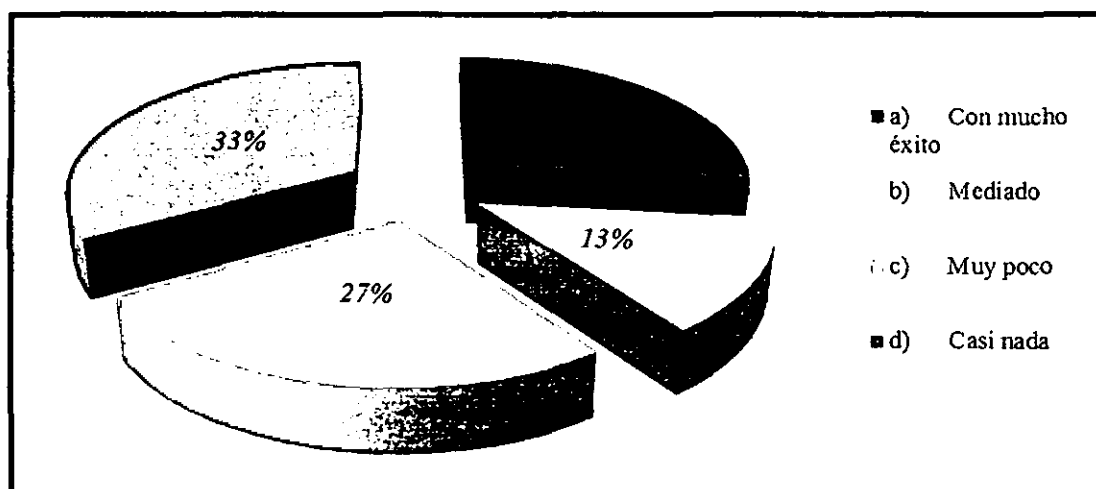
7. *¿Con qué nivel de éxito los integrantes del equipo comparten la responsabilidad por las tareas?*

- a) Con mucho éxito
- b) Mediado
- c) Muy poco
- d) Casi nada

TABLA N° 07

Concepto	a) Con mucho éxito	b) Mediado	c) Muy poco	d) Casi nada	Total
Cantidad	4	2	4	5	15
Porcentaje	27%	13%	27%	33%	100%

GRAFICO N° 11



Interpretación:

En la siguiente pregunta: *¿Con qué nivel de éxito los integrantes del equipo comparten la responsabilidad por las tareas?*, con un mayor porcentaje 5 personas (33%) respondieron que casi nada, mientras que 4 personas (27%) manifestaron que en la empresa donde laboran su equipo de trabajo comparten la responsabilidad de las tareas con mucho éxito, 2 personas con mediado nivel de éxito y con muy poco nivel de éxito en cuanto a compartimiento de tareas 4 personas representando el 27% del total de encuestados.

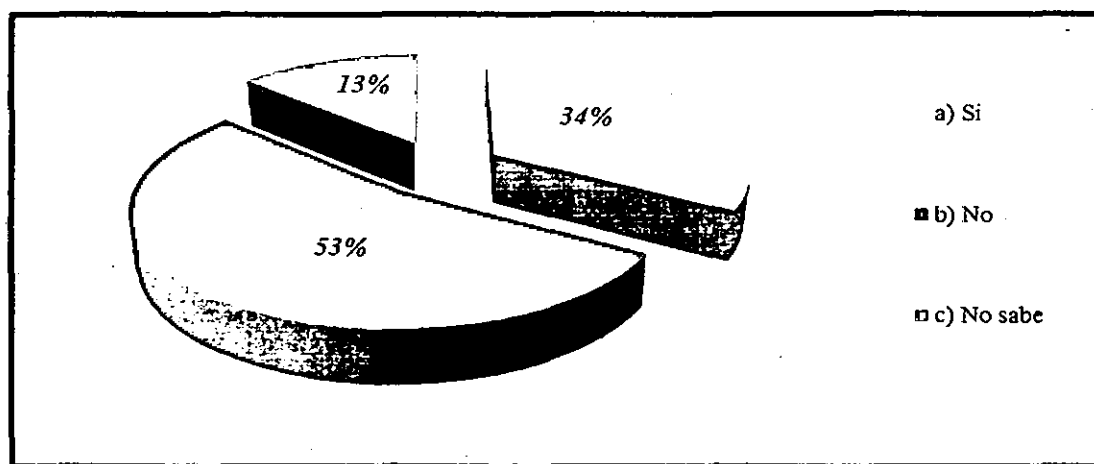
8. *¿Se proporcionan y controlan los recursos materiales necesarios para la realización de las actividades en cooperación?*

- a) Si
- b) No
- c) No sabe

TABLA N° 08

<i>Concepto</i>	<i>a) Si</i>	<i>b) No</i>	<i>c) No sabe</i>	<i>Total</i>
<i>Cantidad</i>	5	8	2	15
<i>Porcentaje</i>	33%	53%	13%	100%

GRAFICO N° 12



Interpretación:

En la siguiente pregunta: *¿Se proporcionan y controlan los recursos materiales necesarios para la realización de las actividades en cooperación?* La mayoría respondió que no se proporciona ni controla los recursos materiales haciendo un total de 8 personas representando el 53%, por otro lado 5 personas (33%) respondieron que sí y las personas que no sabían de tales materiales fueron 2 personas representando el 13% del total de personas encuestadas.

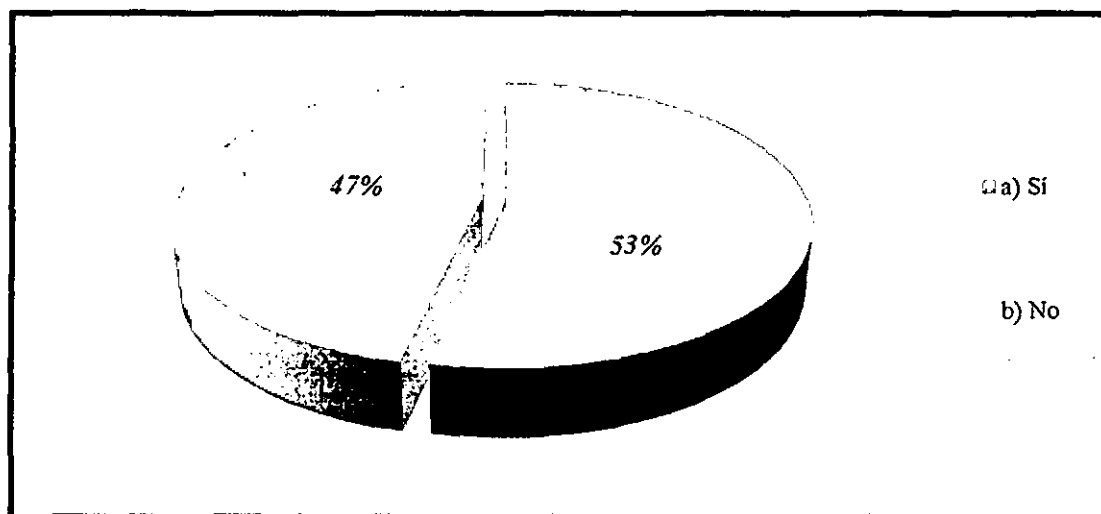
9. ¿Ha trabajado en el mismo cargo por más de dos años sin cambio de sus responsabilidades?

- a) Sí
- b) No

TABLA N° 09

<i>Concepto</i>	<i>a) Sí</i>	<i>b) No</i>	<i>Total</i>
<i>Cantidad</i>	8	7	15
<i>Porcentaje</i>	53%	47%	100%

GRAFICO N° 13



Interpretación:

Sobre la siguiente pregunta: ¿Ha trabajado en el mismo cargo por más de dos años sin cambio de sus responsabilidades?, del total de las 15 personas encuestadas, 8 personas (53%) manifestaron que si han trabajado en el mismo cargo por más de dos años sin cambio de responsabilidades, mientras que 7 personas representando el 47% dicen que no sobre la pregunta formulada.

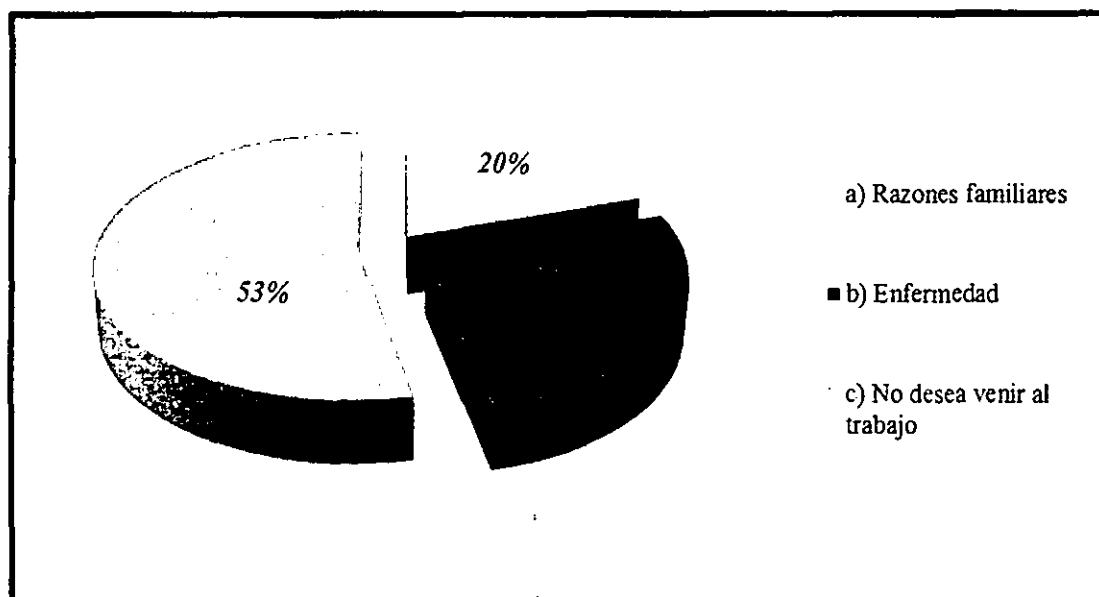
10. ¿Cuándo se ausenta de su trabajo es por?

- a) Razones familiares
- b) Enfermedad
- c) No desea venir al trabajo

TABLA N° 10

<i>Concepto</i>	<i>a) Razones familiares</i>	<i>b) Enfermedad</i>	<i>c) No desea venir al trabajo</i>	<i>Total</i>
<i>Cantidad</i>	3	4	8	15
<i>Porcentaje</i>	20%	27%	53%	200%

GRAFICO N° 14



Interpretación:

La pregunta: ¿Cuándo se ausenta de su trabajo es por? Para medir el nivel de ausentismo del trabajador, del total de las 15 personas encuestadas la mayoría respondió que es porque no desean llegar a su trabajo representando el 53%, mientras 4 personas (27%) manifestaron que a veces faltaban a su centro de trabajo por motivos de enfermedad y 3 personas representando el 20% dijeron que faltaban por razones familiares.

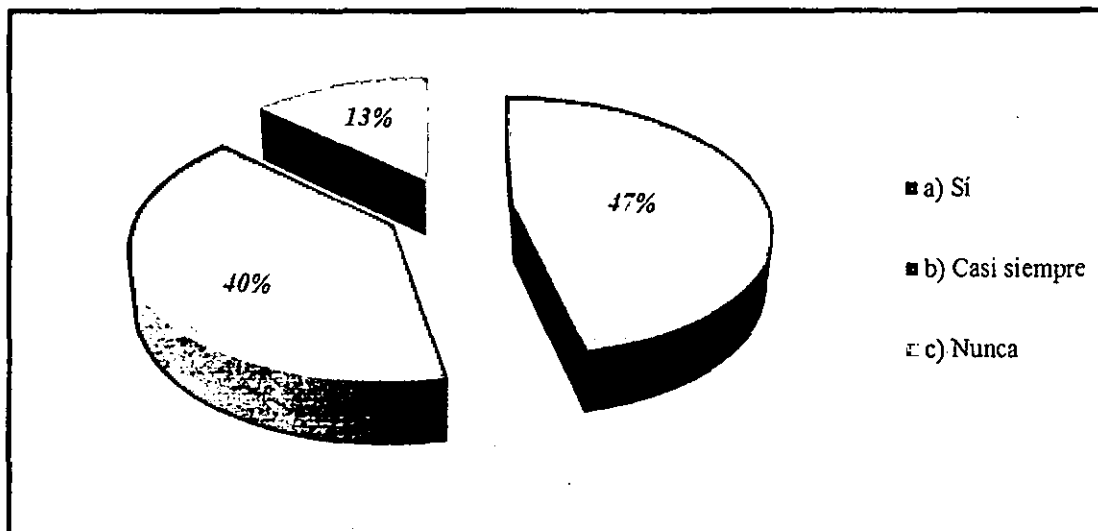
11. ¿Se te hace complicado llegar puntual a tu trabajo?

- a) Sí
- b) Casi siempre
- c) Nunca

TABLA N° 11

<i>Concepto</i>	<i>a) Sí</i>	<i>b) Casi siempre</i>	<i>c) Nunca</i>	<i>Total</i>
<i>Cantidad</i>	7	6	2	15
<i>Porcentaje</i>	47%	40%	13%	200%

GRAFICO N° 15



Interpretación:

Sobre la pregunta formulada: ¿Se te hace complicado llegar puntual a tu trabajo?, del total de las 15 personas encuestadas, el 47% del total de personas (7 personas) mencionan que efectivamente sí se les hace difícil, 6 personas representando el 40% casi siempre se les hace difícil llegar puntual a su trabajo y en un menor porcentaje 2 personas representando el 13% del total manifestaron que nunca se les dificulta.

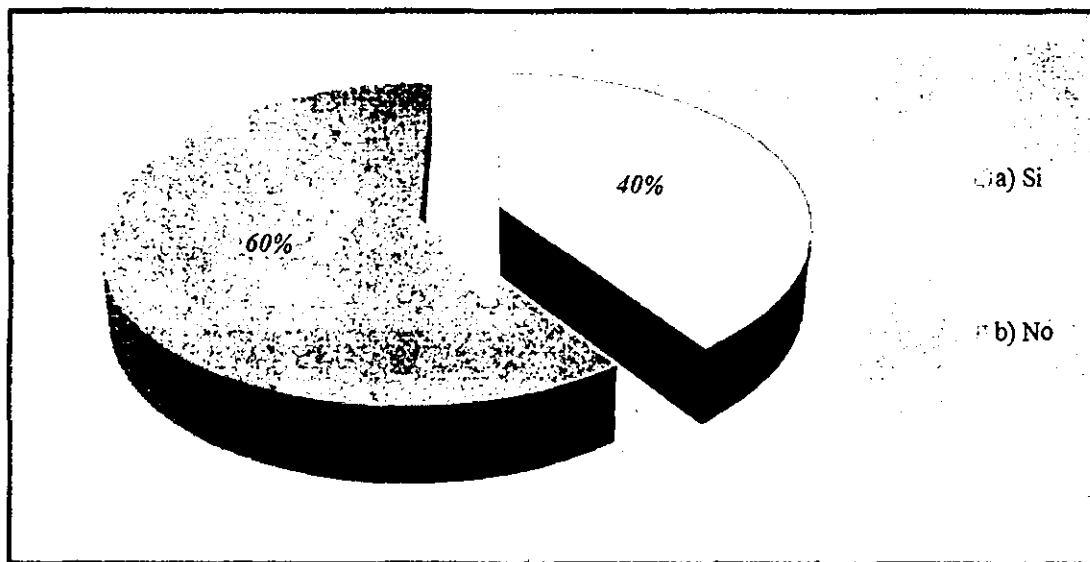
12. ¿Tiene tu empresa horarios flexibles?

- a) Si
- b) No

TABLA N° 12

<i>Concepto</i>	<i>a) Si</i>	<i>b) No</i>	<i>Total</i>
<i>Cantidad</i>	6	9	15
<i>Porcentaje</i>	40%	60%	100%

GRAFICO N° 16



Interpretación:

Para la pregunta: ¿Tiene tu empresa horarios flexibles? Formulada a las 15 personas encuestadas se pudo llegar a obtener la siguiente información: Sí cuentan con horarios flexibles 6 personas representando el 40% del total de personas encuestadas, mientras que 9 personas equivalentes al 60% no cuentan con flexibilidad de horarios.

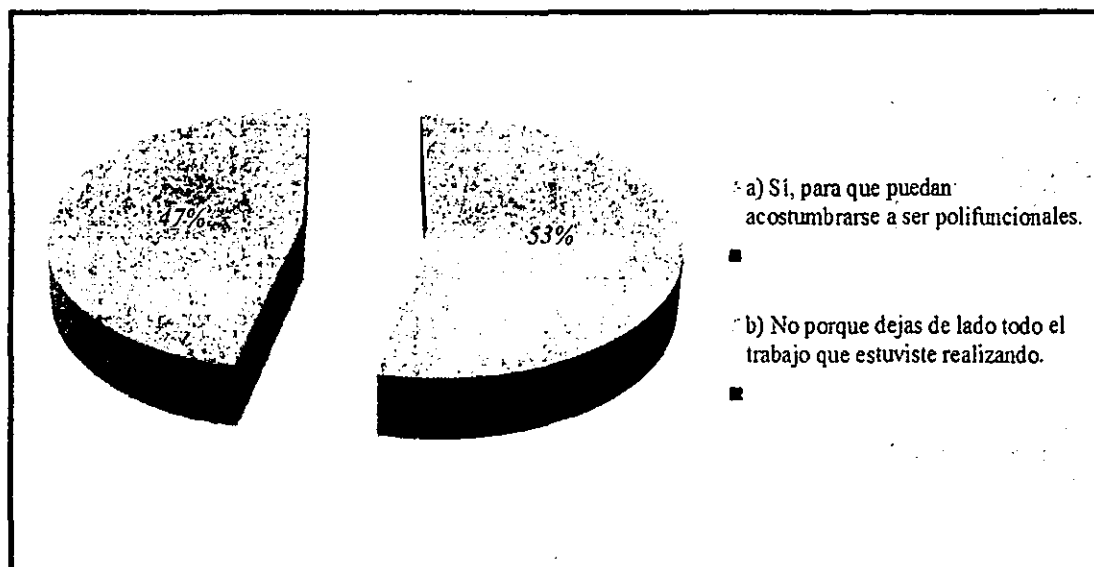
13. ¿Cree usted que es conveniente que a los trabajadores se les rote constantemente?

- a) Sí, para que puedan acostumbrarse a ser polifuncionales.
- b) No porque dejas de lado todo el trabajo que estuviste realizando.

TABLA N° 13

Concepto	a) Sí, para que puedan acostumbrarse a ser polifuncionales.	b) No porque dejas de lado todo el trabajo que estuviste realizando.	Total
Cantidad	8	7	15
Porcentaje	53%	47%	100%

GRAFICO N° 17



Interpretación:

Sobre la pregunta: ¿Cree usted que es conveniente que a los trabajadores se les rote constantemente? Se pudo encontrar la siguiente información: el 53% (8 personas) del total de personas encuestadas manifestaron que Sí, para que puedan acostumbrarse a ser polifuncionales y el 47% (7 personas) mencionan que No porque dejas de lado todo el trabajo que estuviste realizando.

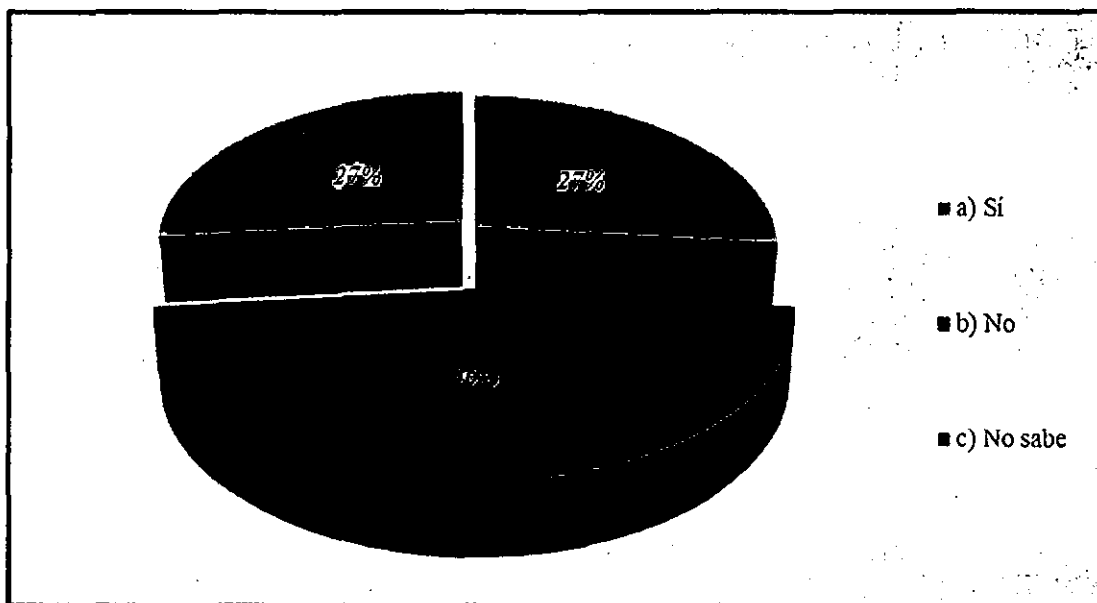
14. ¿Alcanzaron los objetivos establecidos al comienzo del trimestre o del año?

- a) Sí
- b) No
- c) No sabe

TABLA N° 14

<i>Concepto</i>	<i>a) Sí</i>	<i>b) No</i>	<i>c) No sabe</i>	<i>Total</i>
<i>Cantidad</i>	4	7	4	15
<i>Porcentaje</i>	27%	47%	27%	200%

GRAFICO N° 18



Interpretación:

Con respecto a la pregunta: ¿Alcanzaron los objetivos establecidos al comienzo del trimestre o del año? Del total de las 15 personas encuestadas se obtuvo que 4 personas equivalente al 27% Sí alcanzaron los objetivos establecidos, mientras que 7 personas (47%) no alcanzaron dicho objetivo y 4 personas no sabían acerca de ello.

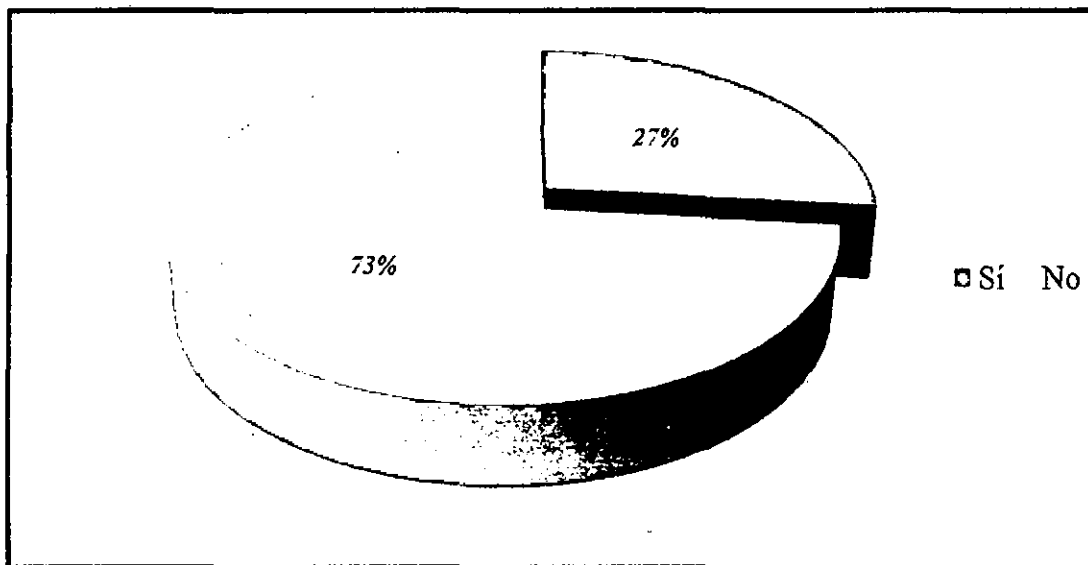
15.- ¿Existe alguna motivación como comisiones y pago de horas extra, que coadyuven a que mejores tu desempeño en el trabajo?

- a) Sí
- b) No

TABLA N° 15

<i>Concepto</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Cantidad</i>	4	11	15
<i>Porcentaje</i>	27%	73%	100%

GRAFICO N° 19



Interpretación:

Para la pregunta: ¿Existe alguna motivación como comisiones que coadyuve a que mejores tu desempeño en el trabajo?, la mayoría de las personas encuestadas siendo un total de 11 personas equivalentes al 73% respondieron que No existe motivación alguna que permita el mejor desempeño laboral, 4 personas representando el 27% manifestaron que sí se les motiva para el mejor desempeño laboral.

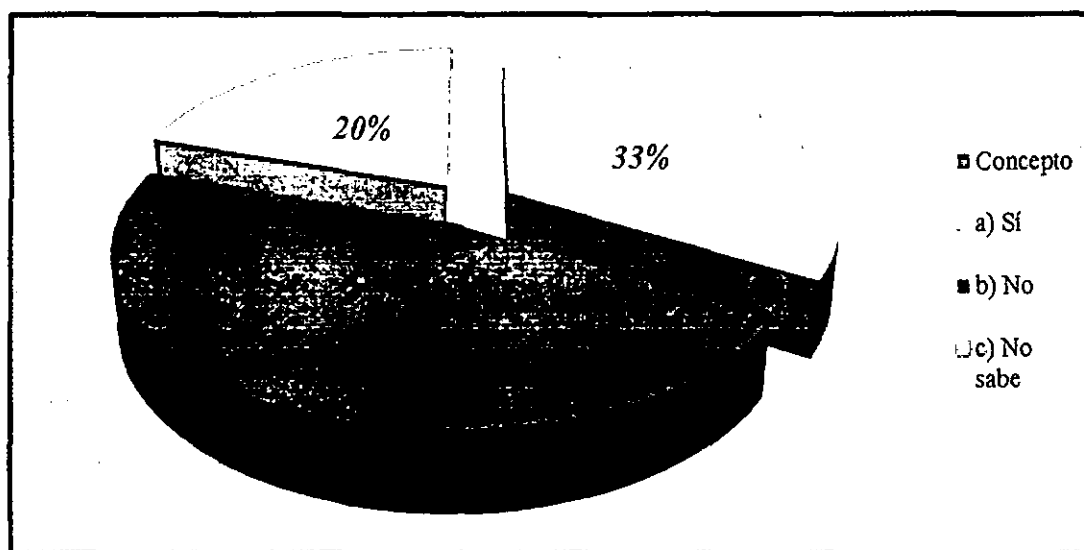
16.- ¿Se realiza algún tipo de evaluación de la productividad de los trabajadores en la empresa?

- a) Sí
- b) No
- c) No sabe

TABLA N° 16

Concepto	a) Sí	b) No	c) No sabe	TOTAL
Cantidad	5	7	3	15
Porcentaje	33%	47%	20%	100%

GRAFICO N° 20



Interpretación:

Acerca de la pregunta: ¿Se realiza algún tipo de evaluación de la productividad de los trabajadores en la empresa? Se puede obtener la información siguiente: Sí se realiza 5 personas equivalencia porcentual 33%, No se realiza respondieron 7 personas representado por el 47% del total de personas encuestadas y 3 personas no saben si se realizaban.

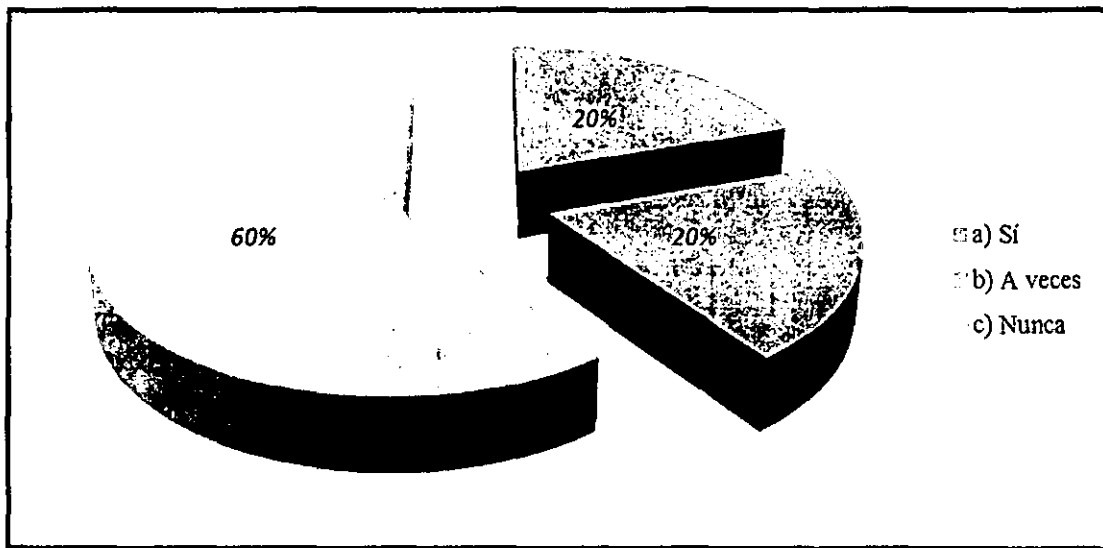
17. ¿Se recompensa a los trabajadores que durante el mes son más productivos que los demás en cuanto a ventas dentro de la farmacia?

- a) Sí
- b) A veces
- c) Nunca

TABLA N° 17

Concepto	a) Sí	b) A veces	c) Nunca	Total
Cantidad	3	3	9	15
Porcentaje	20%	20%	60%	100%

GRAFICO N° 21



Interpretación:

Para la pregunta: ¿Se recompensa a los trabajadores que durante el mes son más productivos que los demás en cuanto a ventas dentro de la farmacia?, de los 15 encuestados sólo 3 personas mencionan que sí se les recompensa por ser productivos representando el 20% del total de personal encuestadas, mientras 3 personas también mencionan que a veces lo hacen sus empleadores y 9 personas respondieron nunca se les recompensa motivo por el cual no realizan su trabajo como deberían hacerlo si se sintieran motivados.

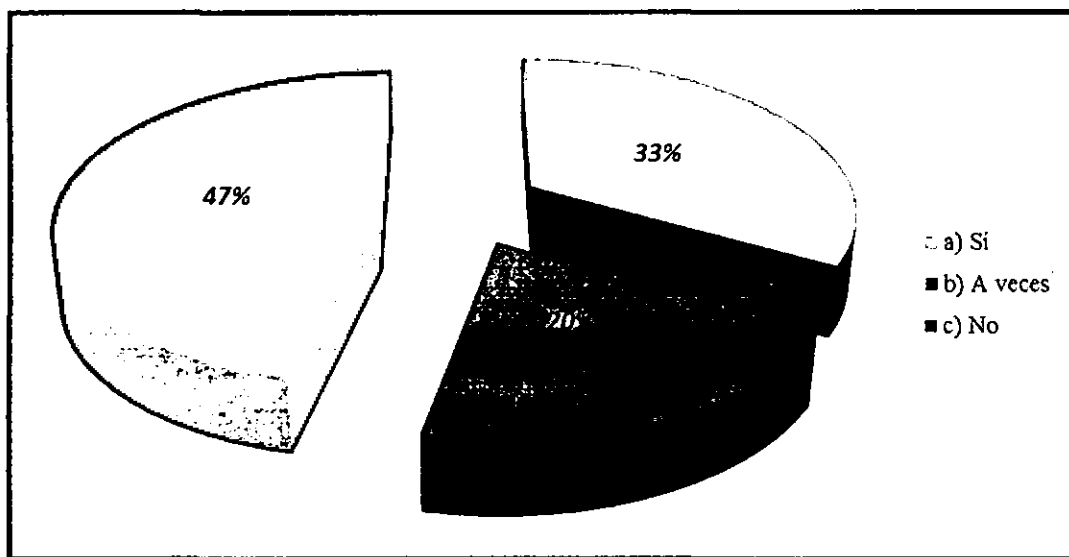
18. ¿Se desarrolla en su empresa la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?

- a) Sí
- b) A veces
- c) No

TABLA N° 18

<i>Concepto</i>	<i>a) Sí</i>	<i>b) A veces</i>	<i>c) No</i>	<i>Total</i>
<i>Cantidad</i>	5	3	7	15
<i>Porcentaje</i>	33%	20%	47%	200%

GRAFICO N° 22



Interpretación:

La siguiente pregunta: ¿Se desarrolla en su empresa la comunicación interna como una actividad permanente y planificada? Se realizó con la finalidad de poder obtener el nivel de comunicación dentro de la empresa el cual es muy importante para ver los puntos de vista de los trabajadores. Casi la mitad de las personas encuestadas exactamente el 47% (7 personas) respondieron que No existe, mientras que 5 personas dijeron que Sí se desarrolla y 3 personas comunicaron que a veces y no con mucha frecuencia se realizaba el mismo.

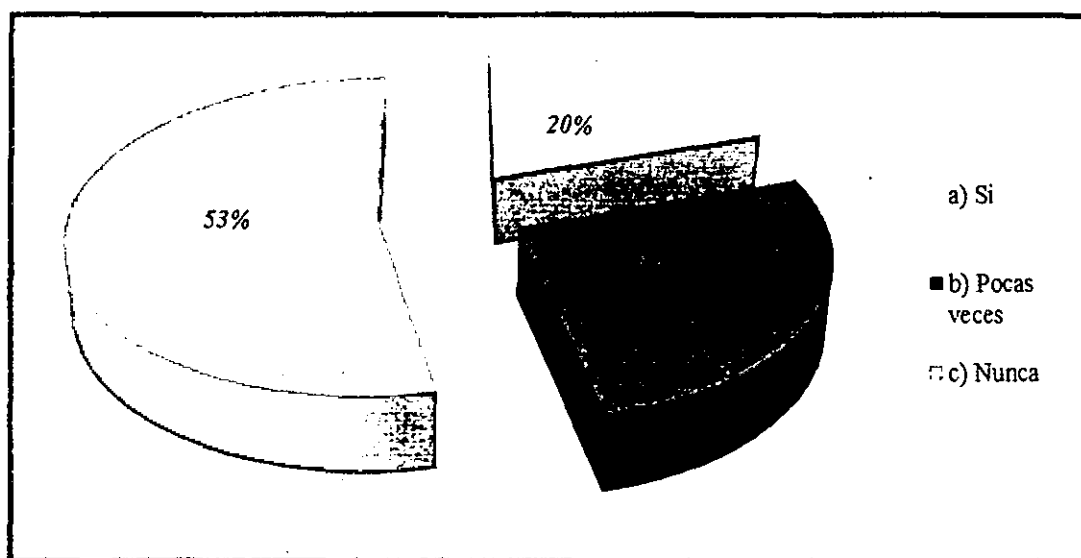
19. ¿Se sostiene una comunicación efectiva con el fin de dar sus puntos de vista dentro de la empresa en aras del crecimiento constante?

- a) Si
- b) Pocas veces
- c) Nunca

TABLA N° 19

Concepto	a) Si	b) Pocas veces	c) Nunca	Total
Cantidad	3	4	8	15
Porcentaje	20%	27%	53%	100%

GRAFICO N° 23



Interpretación:

Sobre la pregunta: ¿Se sostiene una comunicación efectiva con el fin de dar sus puntos de vista dentro de la empresa en aras del crecimiento constante?, 8 personas del total de encuestadas representando un 53% respondieron que nunca se sostenía una comunicación efectiva, mientras 4 personas mencionaron que pocas veces se daba dicha comunicación dentro de la empresa y un 20% representado por 3 personas mencionaron que sí se mantenía una comunicación efectiva.

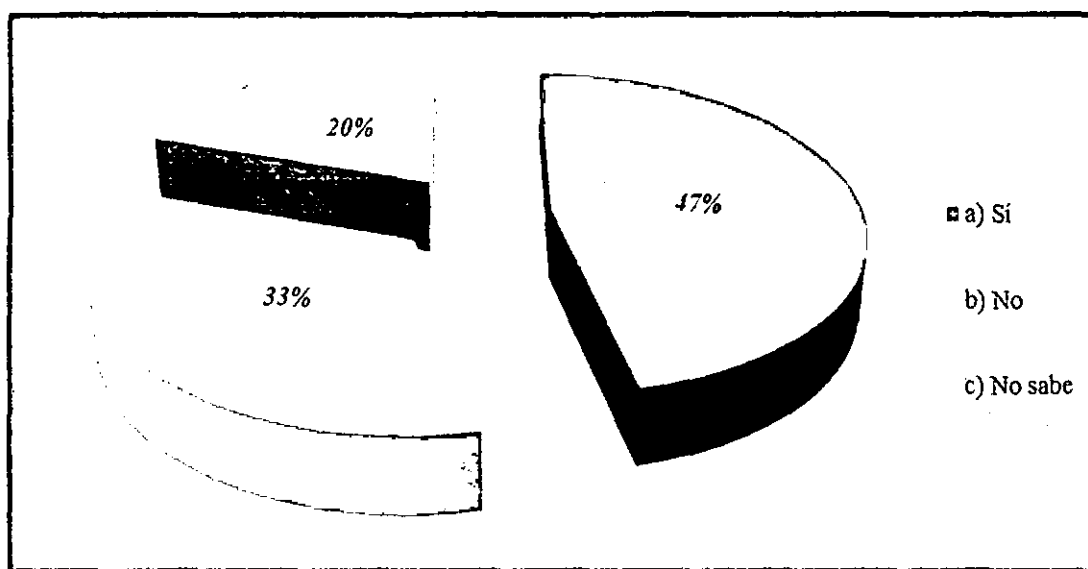
20. ¿Cree usted que la empresa donde labora tiene participación creciente en el mercado?

- a) Sí
- b) No
- c) No sabe

TABLA N° 20

<i>Concepto</i>	<i>a) Sí</i>	<i>b) No</i>	<i>c) No sabe</i>	<i>Total</i>
<i>Cantidad</i>	7	5	3	15
<i>Porcentaje</i>	47%	33%	20%	100%

GRAFICO N° 24



Interpretación:

Sobre la pregunta formulada: ¿Cree usted que la empresa donde labora tiene participación creciente en el mercado?, del total de las 15 personas encuestadas, 7 de ellas representadas por el 47% mencionaron que Sí creían que la empresa donde laboran tiene participación creciente en el mercado, mientras que 5 personas (33%) mencionan que No presenta dicha fortaleza su empresa y por último 3 personas equivalente a un 20% manifiestan no saber.

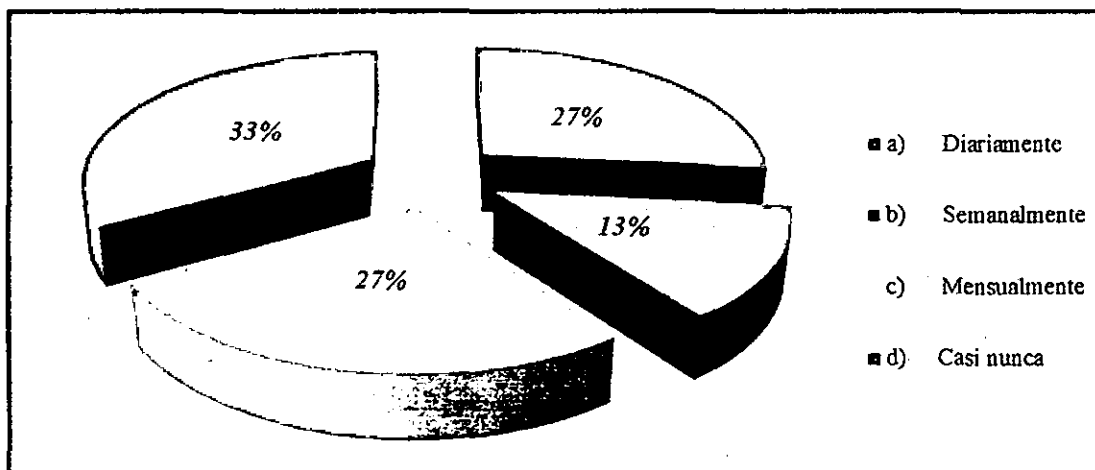
21. ¿Con qué frecuencia se producen problemas dentro de la empresa donde usted labora?

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Mensualmente
- d) Casi nunca

TABLA N° 21

Concepto	a) Diariamente	b) Semanalmente	c) Mensualmente	d) Casi nunca	Total
Cantidad	4	2	4	5	15
Porcentaje	27%	13%	27%	33%	100%

GRAFICO N° 25



Interpretación:

Con la pregunta: ¿Con qué frecuencia se producen problemas dentro de la empresa donde usted labora? Se pretende encontrar las falencias de la empresa para con sus trabajadores en el sentido de cómo éstos se ven perjudicados por ejemplo cuando se vencen los medicamentos, cuando se quiebran los jarabes, ampollas u otros que sean de vidrio, etc. para lo cual 4 personas (27%) manifestaron que se suscitan dichos problemas diariamente, mientras que 2 personas (13%) dijeron que semanalmente se producían, 4 personas mencionan que se dan mensualmente y 5 personas (33%) dijeron que casi nunca se producen problemas dentro de su trabajo.

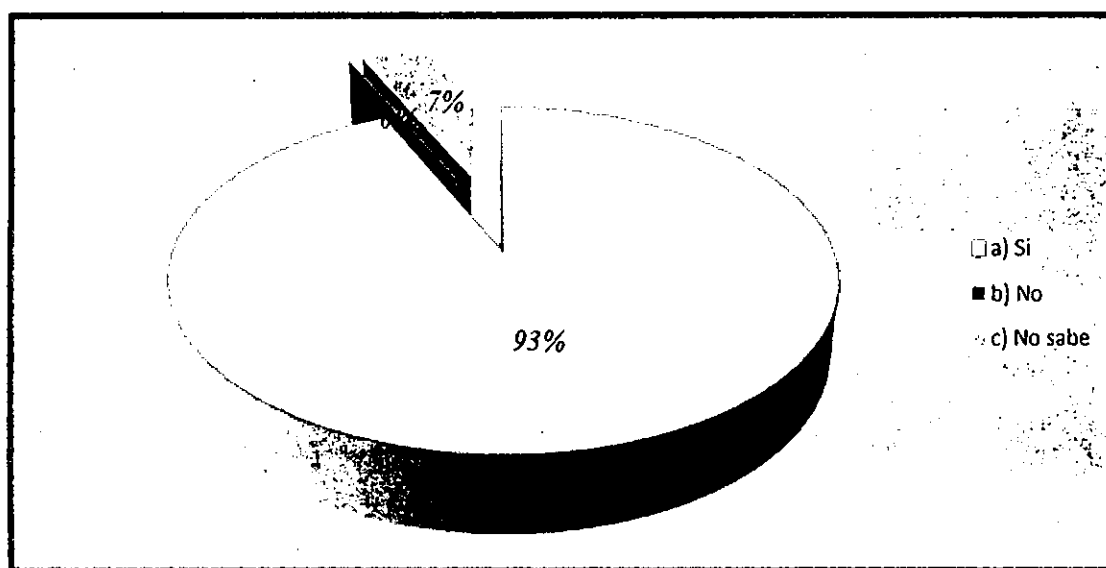
22. ¿Cree usted que es importante la capacitación de los trabajadores dentro de su trabajo?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe

TABLA N° 22

<i>Concepto</i>	<i>a) Si</i>	<i>b) No</i>	<i>c) No sabe</i>	<i>Total</i>
<i>Cantidad</i>	14	-	1	15
<i>Porcentaje</i>	93%	0%	7%	100%

GRAFICO N° 26



Interpretación:

En la siguiente pregunta: ¿Cree usted que es importante la capacitación de los trabajadores dentro de su trabajo?, rotundamente la mayoría un total de 14 personas representadas por un 93% manifiestan que Sí es muy importante una capacitación puesto que con el avance siempre se debe estar actualizados, 1 persona no sabía si era necesario y ninguno menciona un No como respuesta.

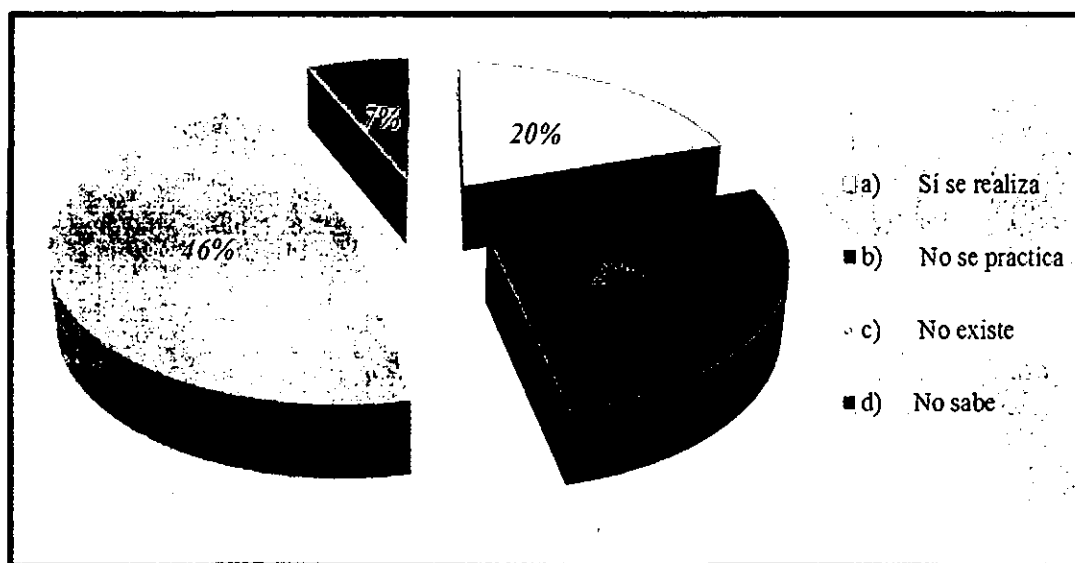
23. ¿Dentro de la empresa donde usted labora se pone en práctica un plan de capacitación hacia el personal?

- a) Sí se realiza
- b) No se practica
- c) No existe
- d) No sabe

TABLA N° 23

Concepto	a) Sí se realiza	b) No se practica	c) No existe	d) No sabe	Total
Cantidad	3	4	7	1	15
Porcentaje	20%	27%	47%	7%	100%

GRAFICO N° 27



Interpretación:

Para la pregunta: ¿Dentro de la empresa donde usted labora se pone en práctica un plan de capacitación hacia el personal?, La mayor parte de las personas encuestadas en total 7 personas representando el 47% mencionan que no existe dicho plan, 4 personas (27%) dijeron que no se ponía en práctica, 3 mencionan que si se realiza (20%) y mientras que sólo una persona menciona que no sabe.

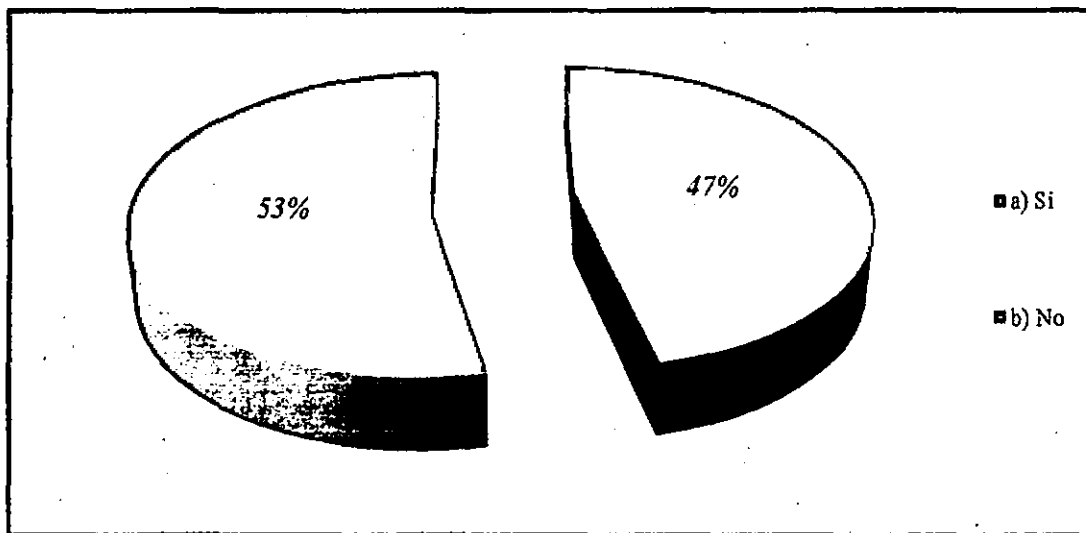
24. *¿Considera usted que dentro de la empresa los trabajadores pueden lograr un máxima productividad en el trabajo que realizan?*

- a) Sí
- b) No

TABLA N° 24

<i>Concepto</i>	<i>a) Si</i>	<i>b) No</i>	<i>Total</i>
<i>Cantidad</i>	7	8	15
<i>Porcentaje</i>	47%	53%	100%

GRAFICO N° 28



Interpretación:

Para la pregunta: *¿Considera usted que dentro de la empresa los trabajadores pueden lograr un máxima productividad en el trabajo que realizan?*, 8 personas representadas porcentualmente por el 53% mencionan que no pueden lograr una máxima productividad ya que no se les motiva adecuadamente, 7 personas (47%) manifiestan que sí se puede lograr una máxima productividad.

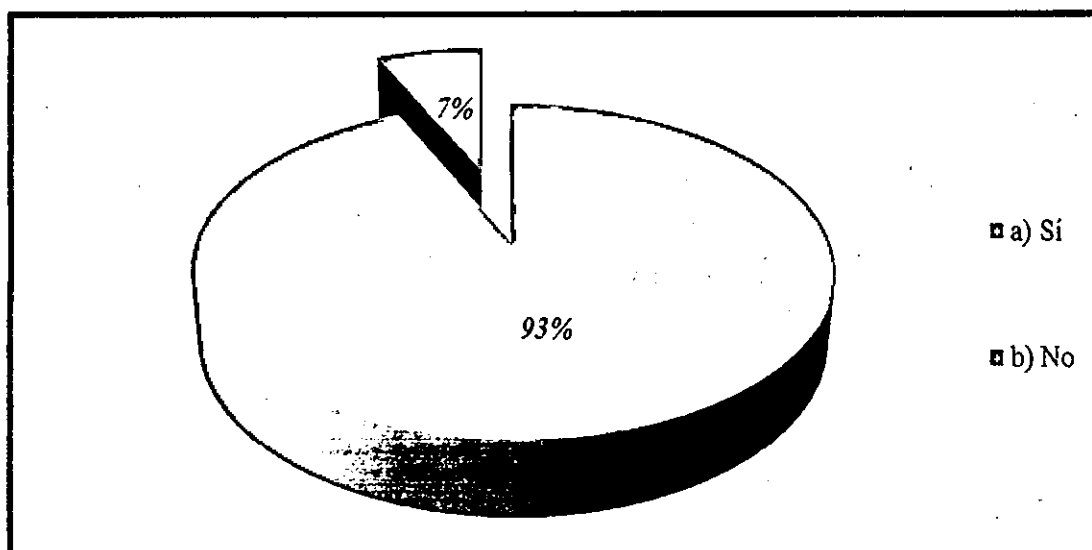
25. ¿Cree usted que el aspecto remunerativo constituye un plus en el trabajador coadyuvando a que este tenga un mejor desempeño laboral?

- a) Sí
- b) No

TABLA N° 25

<i>Concepto</i>	<i>a) Sí</i>	<i>b) No</i>	<i>Total</i>
<i>Cantidad</i>	14	1	15
<i>Porcentaje</i>	93%	7%	200%

GRAFICO N° 29



Interpretación:

Con respecto a la pregunta: ¿Cree usted que el aspecto remunerativo constituye un plus en el trabajador coadyuvando a que este tenga un mejor desempeño laboral?, la mayoría de las personas encuestadas haciendo un total de 14 (93%) menciona que Sí constituye un plus que genera un mejor desempeño, mientras que 1 persona (7%) manifiestan que No. Por lo tanto podemos decir que el aspecto remunerativo constituye una principal motivación para los trabajadores.

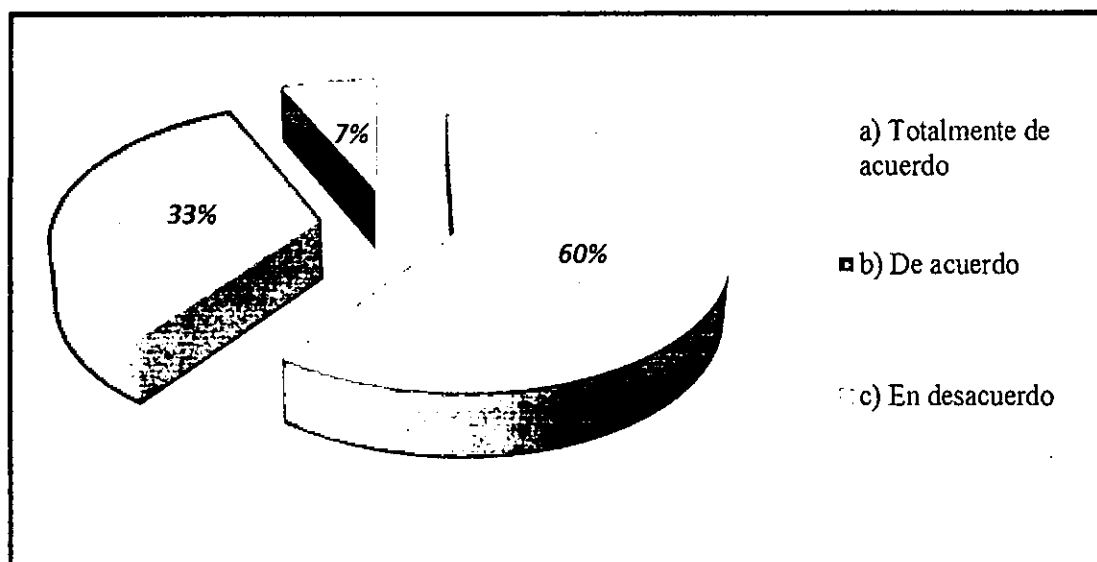
26. ¿Está usted de acuerdo en que por el trabajo que usted desempeña se le debe motivar mejorando la remuneración que usted viene percibiendo?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo

TABLA N° 26

<i>Concepto</i>	<i>a) Totalmente de acuerdo</i>	<i>b) De acuerdo</i>	<i>c) En desacuerdo</i>	<i>Total</i>
<i>Cantidad</i>	9	5	1	15
<i>Porcentaje</i>	60%	33%	7%	100%

GRAFICO N° 30



Interpretación:

La siguiente pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que por el trabajo que desempeña se le debe motivar mejorando la remuneración que usted viene percibiendo? Nos sirvió para medir el nivel de satisfacción de los trabajadores, en la misma que se obtuvo la siguiente información: 9 personas están totalmente de acuerdo (60%), 5 personas están de acuerdo las cuales representan el 33% y un menor porcentaje del 7% representado por una persona manifiesta que está en desacuerdo.

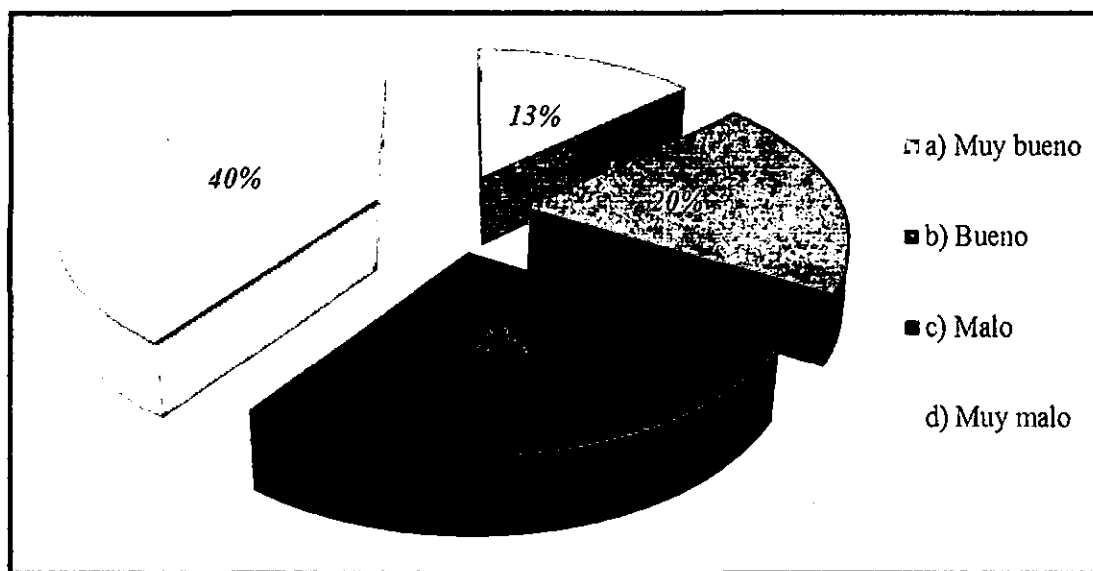
27. ¿Cómo considera el sueldo que gana por el trabajo que usted desempeña?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Malo
- d) Muy malo

TABLA N° 27

Concepto	a) Muy bueno	b) Bueno	c) Malo	d) Muy malo	Total
Cantidad	2	3	4	6	15
Porcentaje	13%	20%	27%	40%	100%

GRAFICO N° 31



Interpretación:

Del total de las 15 personas encuestadas se pudo obtener que 6 personas mencionan que el sueldo que reciben por el trabajo es muy malo (40%), 4 personas (27%) dijeron que es malo, 3 personas del total respondieron que el sueldo es bueno y sólo dos personas mencionan que el sueldo que perciben es muy bueno.

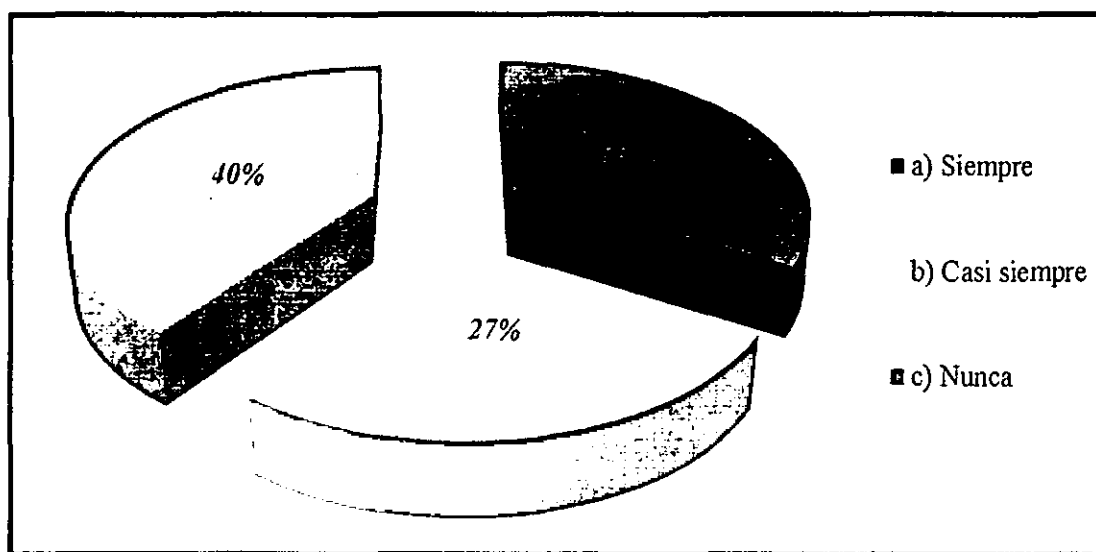
28. ¿Está conforme con los implementos que se les brinda para el desempeño de sus labores?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Nunca

TABLA N° 28

Concepto	a) Siempre	b) Casi siempre	c) Nunca	Total
Cantidad	5	4	6	15
Porcentaje	33%	27%	40%	200%

GRAFICO N° 32



Interpretación:

Con respecto a la seguridad que se brinda en la empresa se formuló la siguiente pregunta: ¿Está conforme con los implementos que se les brinda para el desempeño de sus labores? En donde el 40% del total de las personas encuestadas mencionan que nunca está conforme y algunos dijeron que ni siquiera contaban con ellos, 5 personas representadas por el 33% manifestaron que siempre están conformes y casi siempre respondieron 4 personas las mismas que hacen un equivalente porcentual del 27%.

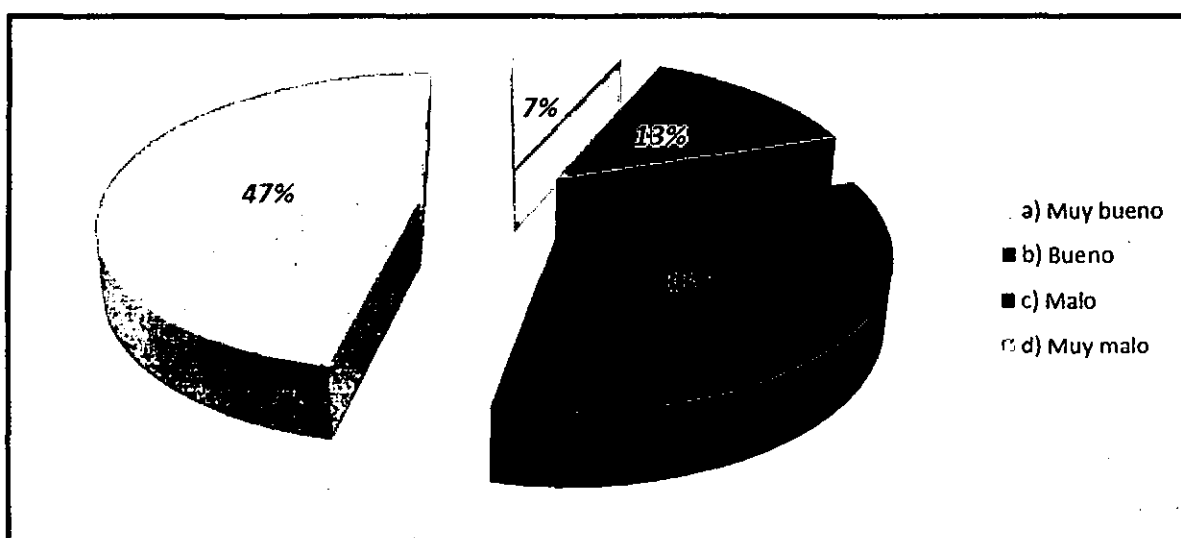
29. ¿Cómo considera el uniforme que se les brinda para el desarrollo de sus labores en cuanto a calidad?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Malo
- d) Muy malo

TABLA N° 29

Concepto	a) Muy bueno	b) Bueno	c) Malo	d) Muy malo	Total
Cantidad	1	2	5	7	15
Porcentaje	7%	13%	33%	47%	100%

GRAFICO N° 33



Interpretación:

La siguiente pregunta también pretende determinar cuál es el nivel de calidad de los uniformes: ¿Cómo considera el uniforme que se les brinda para el desarrollo de sus labores en cuanto a calidad?, 7 personas (47%) dicen que es de muy mala calidad, 5 trabajadores (33%) mencionan que es de mala calidad, 2 personas (13%) y solamente 1 persona menciona que es de muy buena calidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. La casi totalidad de los establecimientos farmacéuticos no cuentan con espacios físicos adecuados que permitan una mejor atención de a los usuarios. La mayoría de establecimientos privilegian la parte comercial, es decir, solo de expendio, no interesándose si los clientes o usuario se sienten cómodos al realizar sus compras, observándose espacios muy reducidos que en algunos casos apenas puede entrar una persona de pie junto al mostrador. En este mismo sentido, y como parte de la funcionalidad del establecimiento, la estructura orgánica de las empresas, solo se han remitido a establecerla en función de la necesidad legal forma, más no considerando como base el usuario, lo que no permite emitir normas internas para garantizar un buen clima organizacional y laboral.
2. Se ha encontrado en cada una de las empresas a un personal comprometido con su trabajo, la mayoría de los cuales son estudiantes técnicos relacionados a la salud, contando con buenas aptitudes para desarrollar su trabajo. En menor medida las empresas otorgan estímulos o reconocen trabajos en sobretiempo o comisiones por productividad o cumplimiento de metas. Sin embargo esto último a pesar de ser un avance, es insuficiente para garantizar una buena relación laboral y clima organizacional.
3. Existe limitado nivel de responsabilidad por parte de los trabajadores, pero no porque ellos no quieren asumir responsabilidades, sino porque la empresa no ha tomado en cuenta que el contar n con trabajadores que asuman responsabilidades, favorecería mucho a la buena marcha de la empresa.
4. Las empresas del sector farmacéutico de Piura, no consideran como parte de su política de crecimiento y expansión, el otorgamiento de estímulos o reconocimientos a sus trabajadores, los mismos que favorecerían para una mejor productividad en la empresa, y también mejorar el clima organizacional y el rendimiento laboral.

RECOMENDACIONES

5. Las instituciones que otorgan licencias de funcionamiento, así como de defensa civil deberían ser más estrictos en el cumplimiento de las normas, en cuanto al otorgamiento de licencias, debiendo contemplar el espacio suficiente para atención al público usuario, dentro del cual existen personas con discapacidad que necesitan atención. Pero sobre todo considerando que la solución a este problema influye también en la mejora de clima organizacional. Del mismo modo, las empresas deberían adecuar su estructura orgánica contemplando la importancia del recurso humano y las necesidades del usuario.
6. Se debe aprovechar la fortaleza que las empresas del rubro tienen respecto al personal. Esto debido a que existe gran compromiso e identificación de los trabajadores con la empresa, por lo cual se debe poner mayor énfasis en el otorgamiento de estímulos así como el reconocimiento de los sobretiempos laborados y/o comisiones otorgadas por cumplimiento de metas o productividad. Para garantizar y proporcionar información oportuna respecto al respecto, contablemente deberán registrarse en el libro diario, por cual se puede tomar como modelo el Asiento Contable presentado en el Anexo N° 2
7. Considerando que existe un gran compromiso e identificación de los trabajadores, y que a pesar de eso no están siendo considerados en niveles de responsabilidad; se debe tomar en cuenta a efecto de puedan asumir cargos de responsabilidad, previa capacitación respectiva.
8. Las empresas del sector farmacéutico de Piura, deben considerar como parte de su política de crecimiento y expansión, el otorgamiento de estímulos o reconocimientos a sus trabajadores, los mismos que favorecerían para una mejor productividad en la empresa, y también mejorar el clima organizacional y el rendimiento laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aduanet. (2005). Obtenido de <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informca/TR01EXPO.htm>
2. Ashkanasy, N. M., Wilderon, C. P., & Peterson, M. F. (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. California: SAGE Publication, Inc.
3. Brow , W., & Moberg, D. (1990). *Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral*. México D.F.: Limusa.
4. Brunet , L. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. En L. Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones* (pág. Pág. 29).
5. Brunet , L. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. En L. Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones* (págs. 46,47). México: Trillas.
6. Brunet , L. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. En L. Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones* (pág. 51). México D.F.: Trillas.
7. Brunet, L. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. En L. Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones* (págs. 31,32).
8. Brunet, L. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. En L. Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones* (págs. 40,41). México D.F.: Trillas.
9. Brunet, L. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. En L. Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones* (págs. 45,46). México: Trillas.
10. Brunet, L. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. En L. Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones* (pág. 51). México: Trillas.
11. Brunet, L. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. En L. Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones* (págs. 48,49). México: Trillas.
12. Bunge, M. (1972). *La Investigación Científica*. Barcelona: Ariel.

13. Bustos, P. (2002). *Gestiopolis Corporation*. Recuperado el 2002, de Gestiopolis Corporation: www.gestiopolis.com
14. Caballero, A. (2004). *Metodología de la investigación científica; Diseños con Hipótesis Explicativas*. Lima: UDEGRAF.
15. Calderon, C. (2003). *Estudio Calderon & Asociados*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/137f0d29-35d6-4ede-b74c-4e1e09b7f0e3.pdf>
16. Castro, M. (2003). *El Proyecto de Investigación y su Esquema de Elaboración*. Caracas: Segunda Edición.
17. Chiavenato, I. (2003). Gestión del talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestión del talento Humano* (pág. 450). Mc graw-hill.
18. Chiavenato, I. (2003). Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* (pág. 179). Mc graw-hill.
19. Comercio Exterior. (2003). *Came*. Obtenido de <http://redcame.org.ar/comex/factores.php3>
20. Comercio Exterior e Internacional. (2010). *Comercio y Aduanas*. Obtenido de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/guiaparaexportar/69-guiaparaexportar/243-plan-exportacion-estructura>
21. Concalves, A. (2002). *Calidad Corporation*. Obtenido de Dimensiones del Clima organizacional: www.calidad.org
22. Concalves, A. (2002). *Calidad Org*. Recuperado el 2002, de Calidad Org: www.calidad.org
23. D. R., D., & W. S., N. (1996). *Organizational Culture Survey*. Michigan: Denison Consulting LLC.
24. Dessler, G. (1997). *Organización y administración: enfoque situacional*. México D.F.: Prentice Hall.
25. Economistas en el mundo. (2002). *La Gran Enciclopedia de Economía*. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/empresa/empresa.htm>

26. Flores Jaime, J. (2007). Tesis. *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A.* Lima, Lima, Perú.
27. Flórez García- Rada, J. (1992). *El comportamiento humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
28. Hall, S., & Du Gay, P. (1996). *Questions of Cultural Identity*. Londres: SAGE Publications Ltd.
29. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana Editores S.A.
30. Infoagro. (2002). *Información de Agronomía*. Obtenido de <http://www.infoagro.com/hortalizas/cebolla.htm>
31. Instituto de Agricultura. (2003). *Igeniería Agrícola*. Obtenido de <http://www.angelfire.com/ia2/ingenieriaagricola/cebolla.htm>
32. Jackson, J., & Mathis, R. (2006). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Mason: Nelson Education Ltd.
33. Lara Flores, J. C. (09 de Setiembre de 2008). Tesis. *Sistema de Información para la configuración y aplicación de encuestas de Clima Laboral*. Lima, Lima, Perú.
34. Lerma, A. (2010). *Desarrollo de Nuevos productos: Una vision itegral* . Bogota: Corporativo Santa Fe.
35. Lewin, K., Lippit, R., & White, R. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*.
36. Martin Becker, P. T. (2000). *Instituto de Investigaciones Agropecuarias, (INIA), Chile*. Obtenido de Instituto de Investigaciones Agropecuarias, (INIA), Chile: <http://orton.catie.ac.cr/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=BIBACL.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=026253>
37. Ministerio de Economía y Finanzas. (2005). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=287&Itemid=100852&lang=en

38. Ministerio de Economía y Finanzas. (Diciembre de 2012). *Dirección General de Presupuesto Público*. Obtenido de http://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/Anexo2_Gastos_RD029_2012EF5001.pdf
39. Miranda, M. (2002). *Clima Organizacional*. Obtenido de Spin Corporation: www.spin.com.mx
40. Odar, A. (2012). *Instrumentos, Validez y Confiabilidad*. Chimbote.
41. Pardo, L. (2007). *Wikipedia*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Incoterm>
42. Patiño Victoria Daniela, L. G. (2010). Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/2142>
43. Pelaes León, O. C. (2010). Tesis. *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Lima, Lima, Perú.
44. Pérez, C. (2004). *Técnica de Análisi Multivariante de Datos*. Pearson.
45. Pérez, J. D. (2010). Tesis. *El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el Senati Chimbote*. Chimbote.
46. Robbins , S. (1999). Comportamiento organizacional. En S. Robbins, *Comportamiento organizacional* (págs. 169,170).
47. Robbins , S. (1999). Corportamiento Organizacional. En S. Robbins, *Corportamiento Organizacional* (pág. 188).
48. Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (pág. 168).
49. Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. En S. P. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (págs. 171,172).
50. Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (págs. 170,171).

51. Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (pág. 176).
52. Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (pág. 176).
53. Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (pág. 187).
54. Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (pág. 591).
55. Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (pág. 595).
56. Rodríguez Mansilla, D. (1999). Diagnóstico de comportamiento organizacional. En D. Rodríguez Mansilla, *Diagnóstico de comportamiento organizacional* (págs. 167,168).
57. Rodríguez Mansilla, D. (1999). Diagnóstico de Comportamiento organizacional. En D. Rodríguez Mansilla, *Diagnóstico de Comportamiento organizacional* (pág. Pág. 158).
58. Rodríguez Mansilla, D. (1999). Diagnóstico del Comportamiento Organizacional. En D. Rodríguez Mansilla, *Diagnóstico del Comportamiento Organizacional* (pág. 157). Alfaomega Grupo Editor Argentino S.A.
59. Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico del comportamieto organizacional. En D. Rodríguez, *Diagnóstico del comportamieto organizacional* (pág. 174).
60. Sánchez, R. (2005). *Plan de Exportación*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/sanchez_r_da/capitulo3.pdf
61. Secretaría de Desarrollo Económico. (2002). *Dirección General de Comercio Exterior de la Secretaría de Desarrollo Económico*. Obtenido de <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/guiaprimerexport2daedicion.pdf>
62. Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo personal*. México D.F.: Limusa S.A.
63. Stoner, J. (1999). Administración. En J. Stoner, *Administración* (pág. 484).
64. Stoner, J. (1999). Administración. En J. Stoner, *Administración* (pág. 494).

65. Stoner, J. (1999). Administración. En J. Stoner, *Stoner, James*; (pág. 198).
66. Torres, M. (s.f.). *Universidad Rafael Landívar - Facultad de Ingeniería*. Obtenido de http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf
67. Valderrama, S. (2007). *Pasos para elaborar Proyectos y Tesis de Investigación*. lima: San Marcos EIRL - Primera Edición.
68. Zurita, M. (2013). *Agencia Agraria de Noticias*. Obtenido de Agencia Agraria de Noticias
Web site : <http://www.agraria.pe/noticias/las-exportaciones-de-cebolla-fresca-crecieron-mas-del-600>

ANEXOS

ANEXO N° 01
CUESTIONARIO DE ENCUESTAS

1.- ¿Tu desempeño diario en la empresa te proporciona el sentimiento de realizar un trabajo bien hecho?

- a) Sí
- b) No
- c) No sabe

2.- ¿Puedes poner en práctica tus propias ideas en el trabajo?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

3. ¿Cuenta la Empresa con implementos que garanticen la seguridad de sus trabajadores?

- a) Sí cuenta
- b) No cuenta
- c) No sabe

4. ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones constantes para los trabajadores sobre el tema de seguridad en el trabajo con la finalidad de prevenir todo tipo de accidentes?

- a) Semanalmente
- b) Cada fin de mes
- c) Nunca

5. ¿En los últimos siete días ha recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?

- a) Si
- b) No

6. ¿Cuál es el principal motivo por el cual sigues trabajando en la empresa?

- a) Por motivos económicos

- b) Porque es gratificante
- c) Porque me gusta el trabajo que desempeño
- d) Porque no hay otro trabajo

7. *¿Con qué nivel de éxito los integrantes del equipo comparten la responsabilidad por las tareas?*

- a) Con mucho éxito
- b) Mediado
- c) Muy poco
- d) Casi nada

8. *¿Se proporcionan y controlan los recursos materiales necesarios para la realización de las actividades en cooperación?*

- a) Si
- b) No
- c) No sabe

9. *¿Ha trabajado en el mismo cargo por más de dos años sin cambio de sus responsabilidades?*

- a) Sí
- b) No

10. *¿Cuándo se ausenta de su trabajo es por?*

- a) Razones familiares
- b) Enfermedad
- c) No desea venir al trabajo

11. *¿Se te hace complicado llegar puntual a tu trabajo?*

- a) Sí
- b) Casi siempre
- c) Nunca

12. *¿Tiene tu empresa horarios flexibles?*

- a) Si
- b) No

13. *¿Cree usted que es conveniente que a los trabajadores se les rote constantemente?*

- a) Sí, para que puedan acostumbrarse a ser polifuncionales.
- b) No porque dejas de lado todo el trabajo que estuviste realizando.

14. *¿Alcanzaron los objetivos establecidos al comienzo del trimestre o del año?*

- a) Sí
- b) No
- c) No sabe

15.- *¿Existe alguna motivación como comisiones y pago de horas extra, que coadyuven a que mejores tu desempeño en el trabajo?*

- a) Sí
- b) No

16.- *¿Se realiza algún tipo de evaluación de la productividad de los trabajadores en la empresa?*

- a) Sí
- b) No
- c) No sabe

17. *¿Se recompensa a los trabajadores que durante el mes son más productivos que los demás en cuanto a ventas dentro de la farmacia?*

- a) Sí
- b) A veces
- c) Nunca

18. *¿Se desarrolla en su empresa la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?*

- a) Sí

- b) A veces
- c) No

19. ¿Se sostiene una comunicación efectiva con el fin de dar sus puntos de vista dentro de la empresa en aras del crecimiento constante?

- a) Si
- b) Pocas veces
- c) Nunca

20. ¿Cree usted que la empresa donde labora tiene participación creciente en el mercado?

- a) Sí
- b) No
- c) No sabe

21. ¿Con qué frecuencia se producen problemas dentro de la empresa donde usted labora?

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Mensualmente
- d) Casi nunca

22. ¿Cree usted que es importante la capacitación de los trabajadores dentro de su trabajo?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe

23. ¿Dentro de la empresa donde usted labora se pone en práctica un plan de capacitación hacia el personal?

- a) Sí se realiza
- b) No se practica
- c) No existe

d) No sabe

24. *¿Considera usted que dentro de la empresa los trabajadores pueden lograr un máxima productividad en el trabajo que realizan?*

a) Sí

b) No

25. *¿Cree usted que el aspecto remunerativo constituye un plus en el trabajador coadyuvando a que este tenga un mejor desempeño laboral?*

a) Sí

b) No

26. *¿Está usted de acuerdo en que por el trabajo que usted desempeña se le debe motivar mejorando la remuneración que usted viene percibiendo?*

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) En desacuerdo

27. *¿Cómo considera el sueldo que gana por el trabajo que usted desempeña?*

a) Muy bueno

b) Bueno

c) Malo

d) Muy malo

28. *¿Está conforme con los implementos que se les brinda para el desempeño de sus labores?*

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Nunca

29. *¿Cómo considera el uniforme que se les brinda para el desarrollo de sus labores en cuanto a calidad?*

a) Muy bueno

- b) Bueno
- c) Malo
- d) Muy malo

ANEXO N° 02

MODELO DE ASIENTO CONTABLE EN EL LIBRO DIARIO

Asiento contable

Botica Felicidad - Planilla - Mes de Noviembre 2015

Cuenta	Nombre de la cuenta		Debe	Haber
62	Gastos de Personal, Directores y Gerentes		S/. 9,123.30	
62.1	Remuneraciones		8220	
62.1.1.	Sueldos y salarios	5400		
	Trabajador 1	1500		
	Trabajador 2	1800		
	Trabajador 3	2100		
62.1.2.	Comisiones	2550		
	Trabajador 1	600		
	Trabajador 2	750		
	Trabajador 3	1200		
62.1.6.	Horas Extras	270		
	Trabajador 1	150		
	Trabajador 2	120		
	Trabajador 3	0		
62.2	Otras remuneraciones		150	
62.2.1.	Asignación familiar	150		
	Trabajador 1	75		
	Trabajador 2	0		
	Trabajador 3	75		
62.7	Seguridad y previsión social		753.30	
62.7.1.	Régimen de prestaciones de Salud (ESSALUI)	753.30		
	Trabajador 1	209.25		
	Trabajador 2	240.30		
	Trabajador 3	303.75		
40	Tributos y aportes al S.P. y de Salud por pagar			S/. 1,836.06
40.3	Instituciones Públicas		1494.30	
40.3.1.	ESSALUD	753.30		
	Trabajador 1	209.25		
	Trabajador 2	240.30		
	Trabajador 3	303.75		
40.3.2.	ONP	741		
	Trabajador 1	302.25		
	Trabajador 2	0		
	Trabajador 3	438.75		
40.7	AFP		341.76	
	Trabajador 1	0		
	Trabajador 2	341.76		
	Trabajador 3	0		
41	Remuneraciones y participaciones por pagar			S/. 7,287.24
41.1	Remuneraciones por pagar		7137.24	
41.1.1	Sueldos y salarios	4317.24		
	Trabajador 1	1197.75		
	Trabajador 2	1458.24		
	Trabajador 3	1661.25		
41.1.2.	Comisiones	2550		
	Trabajador 1	600		
	Trabajador 2	750		
	Trabajador 3	1200		
41.1.6.	Horas Extras	270		
	Trabajador 1	150		
	Trabajador 2	120		
	Trabajador 3	0		
41.9	Otras remuneraciones		150	
41.9.1	Asignación familiar	150		
	Trabajador 1	75		
	Trabajador 2	0		
	Trabajador 3	75		
			<u>S/. 9,123.30</u>	<u>S/. 9,123.30</u>